

Mair-Zeininger, Robert

Bachelorarbeit

Unternehmensleitbild – Instrument zur Motivation und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges in einem Dienstleistungsunternehmen

Hochschule Mittweida (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Weyregg am Attersee, 23.01.2010

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Weyregg am Attersee, 23.01.2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielformulierung	2
1.3. Methodisches Vorgehen	4
2. Unternehmensleitbild – Instrument zur Motivation und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges in einem Dienstleistungsunternehmen	5
2.1. Grundlagen	5
2.1.1. Unternehmensleitbild	5
2.1.2. Dienstleistungsunternehmen	13
2.1.3. Motivation und wirtschaftlicher Erfolg	15
2.2. Darstellung des Unternehmensleitbildes	38
2.2.1. Grundsätze	39
2.2.2. Träger	41
2.2.3. Kritische Betrachtung	44
2.3. Praktische Umsetzung	45
2.3.1. Modifikation des Unternehmensleitbildes	46
2.3.2. Implementierung	51
2.3.3. Messbarkeit und Nachhaltigkeit	60
3. Schlussbetrachtung	64
3.1. Ergebnisse	64
3.2. Maßnahmen	67
3.3. Konsequenzen	68
Literaturverzeichnis	V

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Zusammenhang der drei Management-Dimensionen nach dem St. Galler Management-Konzept [Quelle: Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 17]	7
Abb. 2. Bedingungen des Verhaltens [eigene Darstellung in Anlehnung an Lutz von Rosenstiel, Motivation managen, Berlin 2003, S. 55]	16
Abb. 3. Bedürfnispyramide nach Maslow [eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer A. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1977, S. 209 und Steinmann H./Schreyögg G., Management, Wiesbaden 2005, S. 551]	21
Abb. 4. ERG-Theorie von Alderfer [eigene Darstellung in Anlehnung an Jost P.-J., Organisation und Motivation, Wiesbaden 2008, S. 30 und Kühn S./Platte I./Wottawa H., Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 2006, S. 129]	23
Abb. 5. Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen [Quelle: Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006, S. 285]	25
Abb. 6. Zusammenhang zwischen Grundmotiven und geeignetem Betätigungsfeld [Quelle: Hinterhuber H., Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, Berlin 2004, S. 277]	27
Abb. 7. Reiz-Reaktions-Modell [eigene Darstellung in Anlehnung an Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2005, S. 480]	28
Abb. 8. Instrumentalitätstheorie [eigene Darstellung in Anlehnung an Kühn S./Platte I./Wottawa H., ebenda, S. 133 und Jung H., Personalwirtschaft, München 2006, S. 399]	30
Abb. 9. Zieltheorie von Locke [eigene Darstellung in Anlehnung an Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrin U., Grundlagen der Managementlehre, München;Wien 2001, S. 204]	31
Abb. 10. Formel Gleichheitstheorie [eigene Darstellung in Anlehnung an Schlick S./Marinho M. L./Schlick A., Führen leicht gemacht, München 2007, S 57]	33

Abb. 11. Vergleichende Darstellung Inhalt-Ursache Theorien [eigene Darstellung in Anlehnung an Jung R./Bruck J./Quarg S., Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008, S. 202]	35
Abb. 12. Interne und Externe Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements [eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn M. (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden 2006, S. 8]	38
Abb. 13. Prozess der Leitbilderarbeitung [eigene Darstellung in Anlehnung an Wegmann J., Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München/Wien 2006, S. 190; Henschel K. U., Hotelmanagement, München 2008, S. 138]	49
Abb. 14. Vorgehensweise zur Einführung von Performanz-Leitbildern [eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009, S. 633]	51
Abb. 15. Klassifikation der Anreize nach Kriterien [eigene Darstellung in Anlehnung an Welge M. K./Al-Laham A., Strategisches Management, Wiesbaden 2008, S. 802]	55

Tabellenverzeichnis

Tab. 1. Erfolgsfaktoren für Leitbilder [eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003, S. 360]	13
Tab. 2. Anspruchsgruppen im traditionellen Stakeholder-Konzept [eigene Darstellung in Anlehnung an Kramer M./Urbaniec M./Möller L. (Hrsg.), Internationales Umweltmanagement, Wiesbaden 2003, S. 99]	42
Tab. 3. Strategische Instrumente in der Diagnosephase [eigene Darstellung in Anlehnung an Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007, S. 47 ff.]	47

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

etc. ecetera

lat. lateinisch

Vgl. vergleiche

Tab. Tabelle

u. und

usw. und so weiter

z.B. zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Das Unternehmensleitbild ist die Ausformulierung der Unternehmensphilosophie bzw. Unternehmenskultur. Es wird ein Profil erstellt, welches das Unternehmen klar von anderen unterscheidet. Wenn das Leitbild gemeinsam erarbeitet wird, fördert es ein gewisses Wir-Gefühl und bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation. Last but not least soll es durch gemeinsame Ziele und Visionen die Mitarbeiter und auch Führungskräfte motivieren.

Bei genauerer Betrachtung muss man allerdings feststellen, dass die Praxis meist anders aussieht. Unternehmensleitbilder werden als Werbeschriften oder Imagebroschüren „missbraucht“ und erfüllen keineswegs die im ersten Absatz beschriebenen Funktionen. Darüber hinaus ergeben sich zum Teil Missverständnisse aus Interpretationsunterschieden und selbst eine breite Akzeptanz bei allen Beteiligten bedeutet nicht, dass automatisch am eigenen Verhalten etwas verändert wird.

Vor dem Hintergrund der momentanen wirtschaftlichen Entwicklung und einer immer dynamischeren und komplexeren Unternehmensumwelt erscheint es enorm wichtig, anhand ausformulierter Grundsätze im Unternehmen eine klare Richtung vorzugeben, welche das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte dahingehend koordiniert und das Verhältnis zu seinen wichtigsten Stakeholdern darlegt. Das Problem besteht dabei, die in vielen Unternehmen herrschende motivations- und leistungshemmende Situation zu meistern. Sie wird durch mangelnde Zielklarheit und fehlendes Feedback an die Mitarbeiter, einen demotivierenden Führungsstil, eine konfliktfördernde Kommunikation, soziale Spannungen und eine dürftige abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hervorgerufen.

Da das Unternehmensleitbild die Grundlage der gemeinsamen Ziele und der täglichen Arbeit darstellt und einen gewissen Nutzen stiften soll, müssen letztlich aus dem Inhalt konkrete, messbare und eindeutige Verhaltensweisen abgeleitet werden können. Die

Ableitung konkreter Strategien ist jedoch in vielen Fällen mangels Erfüllung gewisser Grundvoraussetzungen nicht möglich.

Dem Prozess der Erstellung bzw. Modifikation eines bestehenden Unternehmensleitbildes und dessen Implementierung kommt eine zentrale Bedeutung zu, denn nur wenn es von den Mitarbeitern im Unternehmen akzeptiert und gelebt wird, trägt es auch zur Zielerreichung im Unternehmen bei und beeinflusst so nachhaltig den wirtschaftlichen Erfolg. Vielfach wird dabei auf wesentliche Schritte oder Zielgruppen vergessen bzw. bewusst verzichtet und die Grundsätze den Mitarbeitern einfach aufoktroyiert.

Letztlich stellen motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte vor allem in schwierigen Zeiten bzw. Krisen einen wesentlichen Faktor bei der nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dar und können für den Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein. Die Praxis zeigt, dass das Management von Motivation eine sehr schwierige und heikle Aufgabe ist und sich aus den fehlenden Kenntnissen zu motivationstheoretischen Ansätzen und dem falschen oder unkoordinierten Einsatz von Motivationsinstrumenten eine Reihe von Problemen ergeben.

1.2. Zielformulierung

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, die Mitarbeiter für die Vorhaben und Ziele des Unternehmens zu mobilisieren. Dies liegt in erster Linie in der Verantwortung der Führungskräfte und Personalentwicklung. Dabei leistet das Unternehmensleitbild einen wesentlichen Beitrag und schlägt die Brücke zwischen unternehmerischer Vision und Strategie und bietet ferner die Möglichkeit der Ableitung konkreter operativer Ziele. Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt die wesentlichen Grundlagen zum Thema Unternehmensleitbild, Dienstleistungsunternehmen, Motivation und wirtschaftlichen Erfolg. Zentrale Begriffe werden dabei definiert und voneinander abgegrenzt.

Bei den theoretischen Grundlagen des Unternehmensleitbildes wird es definiert und geklärt, in welchem Kontext es zu sehen ist. In diesem Zusammenhang wird das St. Galler Management-Konzept als Bezugsrahmen erläutert und die wesentlichen Merk-

male, Funktionen und mögliche Dysfunktionen dargestellt. Zudem behandelt die Arbeit den Inhalt und geht auf Erfolgsfaktoren im Bezug auf die Leitbilderstellung ein.

Anhand eines Praxisbeispiels wird der Inhalt eines Unternehmensleitbildes dargestellt und kurz erläutert. Darüber hinaus werden die wichtigsten Träger bzw. Adressaten erarbeitet und das Leitbild einer kritischen Würdigung unterzogen.

Vor allem die Steigerung der Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter ist eine wichtige Funktion des Managements. Um sie wahrnehmen zu können, ist es notwendig, die Grundlagen der Motivation zu beherrschen. In der Praxis gibt es zahlreiche Konzepte zur nachhaltigen Mitarbeitermotivation und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges im Unternehmen. Alle diese Strategien basieren auf den verschiedensten theoretischen Ansätzen der Motivationsforschung. Die Arbeit zeigt die wichtigsten und bekanntesten Ansätze und unterzieht diese einer kritischen Betrachtung. Dabei werden die, meiner Meinung nach, für die Unternehmenspraxis interessanten Konzepte näher erläutert.

Gerade in turbulenten Zeiten ist es wichtig, mit der Erstellung bzw. Modifikation des bestehenden Unternehmensleitbildes ein nachhaltiges Konzept für die Zukunft zu erarbeiten. Der Praxisteil enthält die einzelnen Schritte der Modifikation und den Prozess der Implementierung. Darüber hinaus wird - im Sinne der Sicherung des Unternehmenserfolges - der Messbarkeit und Nachhaltigkeit von Unternehmensleitbildern sowie den sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Motivation und den wirtschaftlichen Erfolg im Unternehmen auf den Grund gegangen.

Bei der Verankerung eines Leitbildes gilt es, die Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele und Visionen des Unternehmens zu motivieren. Begeisterung und Engagement lassen sich allerdings mit Geldanreizen alleine nicht erreichen. Aus diesem Grund gewinnen heutzutage immaterielle Anreize, wie ein interessantes Aufgabengebiet und ein gewisses Maß an Verantwortung, zur Förderung der Motivation zunehmend an Bedeutung. Ziel ist es, diese im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen und somit nachhaltig den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Im Rahmen der Implementierung werden daher auch die materiellen und immateriellen Instrumente zur Förderung der Motivation und deren koordinierter Einsatz in der Unternehmenspraxis behandelt.

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in drei Teile. In die Einleitung, den Hauptteil und die Schlussbetrachtung.

Die Einleitung umfasst die Problemstellung, in der kurz die Thematik bzw. die Problemfelder, mit denen sich Unternehmen heutzutage konfrontiert sehen, skizziert werden soll. Darüber hinaus werden die wichtigsten Ziele formuliert und ein kurzer Überblick zum methodischen Vorgehen dargebracht.

Gegenstand des Hauptteils ist es, im ersten Schritt die Grundlagen zum Thema Unternehmensleitbild aufzuarbeiten. Hierbei wird auf Begriffsdefinitionen eingegangen. Zum einen auf die Definition des Unternehmensleitbildes zum anderen eines Dienstleistungsunternehmens und als letztes werden die Begriffe Motivation bzw. wirtschaftlicher Erfolg erläutert.

Der zweite Schritt umfasst die Darstellung eines bestehenden Unternehmensleitbildes anhand eines Praxisbeispiels mit den wichtigsten Grundsätzen und Trägern bzw. Stakeholdern des Unternehmens. In der kritischen Betrachtung werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens ausgearbeitet und die daraus resultierenden Chancen und Risiken aufgezeigt.

Im letzten Schritt wird die praktische Umsetzung des Unternehmensleitbildes behandelt, wobei im ersten Teil die Modifikation des bestehenden Unternehmensleitbildes wird und der zweite Teil sich mit der Implementierung im Unternehmen beschäftigt. Im dritten Teil wird auf die Messbarkeit und die Nachhaltigkeit von Unternehmensleitbildern eingegangen.

In der Schlussbetrachtung werden die Ergebnisse der Arbeit präsentiert. Es werden konkrete Maßnahmen erarbeitet und die sich daraus ergebenden Konsequenzen behandelt.

2. Unternehmensleitbild – Instrument zur Motivation und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges in einem Dienstleistungsunternehmen

2.1. Grundlagen

2.1.1. Unternehmensleitbild

In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen zum Thema Unternehmensleitbild und den zum Teil synonym verwendeten Begriffen Vision, Mission, Mission Statement oder Unternehmensgrundsätze.

Die theoretischen Grundlagen wurden bereits in den 80er Jahren mit einer in der heutigen Literatur sehr häufig zitierten und bis dato gültigen Definition von Brauchlin geschaffen. „Das Unternehmensleitbild enthält die grundsätzlichen und damit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung. (...)“¹

Es schildert in kurzer, schriftlicher Form das Wesen und die Tätigkeit einer Unternehmung,² steckt dabei ein realistisches Idealbild ab und bildet daher die Ausgangsbasis für die weitere Planung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen.³

Ein starkes Unternehmensleitbild gibt dem Management und der Mannschaft eindeutig und unmissverständlich eine einheitliche Richtung vor und überwindet somit Orientierungslosigkeit und Abteilungsegoismus. Darüber hinaus schafft sie Kohärenz und bündelt die Kräfte des Unternehmens.⁴ Durch eine Kombination aus individueller Herausforderung, Spaß an der Tätigkeit sowie Selbstbestätigung durch die Zielerreichung

¹ Brauchlin E., Unternehmensleitbilder, Stuttgart 1984, S. 313

² Vgl. Schiller R., Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft, Zürich 2007, S. 178

³ Vgl. KPMG, Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen, Frankfurt u. Nürnberg 1999, S. 10

⁴ Vgl. Coenenberg A./Selfeld R., Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2007, S. 20

können ungeahnte Potenziale gehoben werden und wirken über materielle Anreizmechanismen hinaus.⁵

Ziel ist es, das Unternehmensleitbild sichtbar und erlebbar zu machen und damit eine Basis für das gemeinsame Handeln im Unternehmen herzustellen. Die Ziele, Strategien und Werte des Unternehmens müssen durch eine offene und transparente Kommunikation zu verpflichtenden und operativen Standards werden.⁶

Das St. Galler Management-Konzept als Bezugsrahmen

Einen wesentlichen konzeptionellen Bezugsrahmen für die inhaltliche sowie formale Gestaltung von Leitbildern und das methodische Vorgehen stellt das St. Galler Management-Konzept eines integrierten Managements dar.⁷

Das Konzept beschäftigt sich mit den Anforderungen an das Management und der gestiegenen Komplexität und Dynamik von Führungsaufgaben. Wobei es von einer Ganzheitlichkeit der Betrachtung, die sich methodisch auf das ganzheitliche Denken stützt und möglichst viele Aspekte berücksichtigt, ausgeht.⁸

Das Unternehmen wird bei dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise als System beschrieben, das sich aus drei abgrenzbaren Dimensionen zusammensetzt, welche das Ziel verfolgen, dem Management eine Hilfe zur Entwicklung einer Philosophie zu geben. Es handelt sich dabei um die normative, strategische und operative Ebene, deren Beziehungszusammenhänge bei der Lösung von Managementproblemen berücksichtigt werden müssen.⁹

Die Abbildung auf der kommenden Seite zeigt die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Managementdimensionen und dem Unternehmensleitbild und verdeutlicht die vielfältigen Vor- und Rückkoppelungen, die dabei entstehen.

⁵ Vgl. Coenenberg A./Selfeld R., Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2007, S. 21

⁶ Vgl. Auinger F./Böhnisch W./Stummer H., Unternehmensführung durch Werte, Wiesbaden 2005, S. 29

⁷ Vgl. Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 15

⁸ Vgl. Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 15

⁹ Vgl. Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007, S. 132

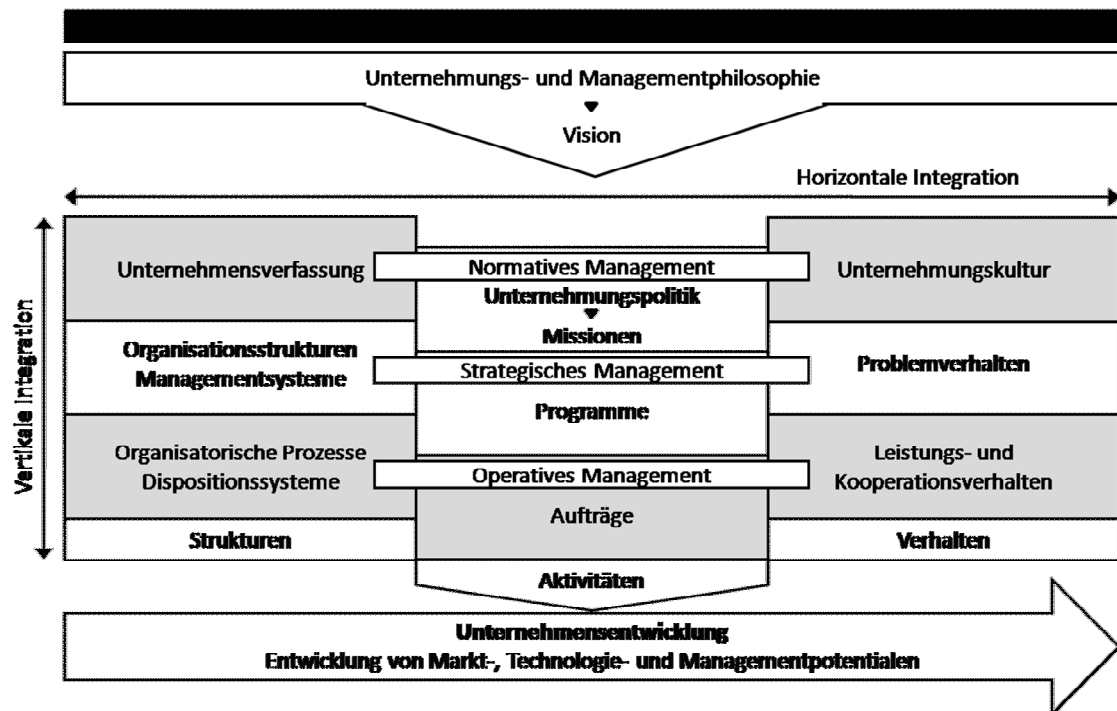


Abb. 1. Zusammenhang der drei Management-Dimensionen nach dem St. Galler Management-Konzept
[Quelle: Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 17]

In Abbildung 1 wird die Rolle der Unternehmens- und Managementphilosophie verdeutlicht, welche als Input die normative Ebene beeinflusst und als Bestimmungsgröße aller Handlungen zu betrachten ist.¹⁰ Sie schafft eine Verbindung zwischen Markt und Unternehmen und ermöglicht damit eine Abstimmung zwischen dessen Innen- und Außenwelt.¹¹ Ferner besteht sie aus einer Ansammlung von allgemeinen Zwecken, Zielen Potenzialen und Verhaltensweisen, die sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte, Eigentümer und Aktionäre als auch gegenüber der Gesellschaft gelten.¹²

Ihre Formulierung wird allgemein als der erste Schritt im Prozess des strategischen Managements angesehen und bildet die Grundlage für die nachgelagerte Planung der Ziele und Strategien. Schriftlich fixiert im Leitbild stellt sie den normativen Rahmen für diejenigen Entscheidungstatbestände dar, die in nachgelagerten Phasen des Strategieprozesses geplant, implementiert und kontrolliert werden.¹³

¹⁰ Vgl. Pischon A., Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin 1999, S. 102

¹¹ Vgl. Macharzina K./Wolf J., Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 233

¹² Vgl. Macharzina K./Wolf J., Unternehmensführung, Wiesbaden 2005, S. 233

¹³ Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, Wiesbaden 2008, S. 191

Die Ebene des normativen Managements begründet das unternehmerische Handeln und definiert die Nutzenpotentiale für die Abnehmergruppen. Sie beinhaltet die zweckgerichteten Ziele des Unternehmens mit dessen Prinzipien, Normen und Spielregeln.¹⁴

Das strategische Management ist auf den frühzeitigen und systematischen Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen gerichtet. Um auf den Markt bzw. die Konkurrenz entsprechend flexibel, wirksam und erfolgreich reagieren zu können, müssen sämtliche unternehmerischen Kräfte und Ressourcen einer klaren Unternehmensstrategie unterstellt werden.¹⁵

Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung im operativen Management, bei dem in den ökonomischen Perspektiven leistungs-, finanz- und informationswissenschaftliche Prozesse im Mittelpunkt stehen.¹⁶

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass das St. Galler Management-Konzept einen Rahmen mit bestimmten Elementen vorgibt, der aber hinsichtlich seiner Ausgestaltung auf das Unternehmen und seine Problemlage ein sehr hohes Maß an Flexibilität aufweist. Diese fehlende Konkretisierung ist auch zugleich einer der zentralen Kritikpunkte des Modells.¹⁷

Inhalte eines Unternehmensleitbildes

Dem Inhalt von Unternehmensleitbildern können die generellen Ziel- und Wertevorstellungen des Unternehmens und die entsprechenden Einstellungen und Verhaltensweisen entnommen werden. Er resultiert aus einer umfassenden Analyse der strategischen Ausgangssituation und dient als Grundlage für den nachgelagerten Prozess der Strategieformulierung und -bewertung.¹⁸

¹⁴ Vgl. Marquardt G., Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 2003, S. 48

¹⁵ Ulrich P./Fluri E., Management, Bern und Stuttgart 1992, S. 20

¹⁶ Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 16 f.

¹⁷ Vgl. Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007, S. 133

¹⁸ Vgl. Homburg Ch., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000, S. 20 ff.

Die Gliederung erfolgt üblicherweise in folgende drei Teile:¹⁹

- ❖ **Die Leitidee** beinhaltet die Vision des Unternehmens und vermittelt den Nutzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen.
- ❖ **Die Leitsätze** treffen Aussagen über die Werte, Ziele und Erfolgskriterien. Sie beziehen sich auf das Verhältnis des Unternehmens zu den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, usw. und erläutern dessen Kernkompetenz, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile.
- ❖ **Das Motto** fasst die beiden oben angeführten Teile in einen kurzen, prägnanten und dem Unternehmen eindeutig zuordenbaren Slogan zusammen.

Im Bezug auf den Inhalt ist eine möglichst allgemein gehaltene, für alle Unternehmensbereiche gültige Formulierung zu wählen. Um eine nachhaltig positive Auswirkung auf die Unternehmenskultur zu erzielen, sollte er langfristige Gültigkeit und trotzdem eine gewisse Flexibilität gegenüber geänderten Rahmenbedingungen besitzen.²⁰

Funktionen und mögliche Dysfunktionen eines Unternehmensleitbildes

Wie im Inhalt von Unternehmensleitbildern schon erläutert, enthalten sie Aussagen zum Unternehmenszweck, zentralen Werten, Aktivitätsfeldern und konkreten Zielen des Unternehmens. Zahlreiche Studien belegen, dass ein Großteil der Unternehmen heute mit diesem Instrument arbeitet. Dementsprechend stellen sie eines der populärsten Managementkonzepte der Gegenwart dar und müssen relativ hohen Erwartungen standhalten.²¹

¹⁹ Vgl. Herbst D., Corporate Identity, Berlin 2003, S. 55 ff.

²⁰ Vgl. Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003, S. 359

²¹ Vgl. Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner, Strategisches Management, Stuttgart 2005, S. 239

Orientierungsfunktion

Unternehmensleitbilder sichern eine einheitliche unternehmenspolitische Ausrichtung verschiedener Tochtergesellschaften, Betriebe, Abteilungen usw. und stellen damit eine Unité de doctrine her.²² Sowohl auf Management- als auch auf Mitarbeiterebene sollen sie Anhaltspunkte für die tägliche Arbeit bieten und eine Richtschnur für die zu treffenden Entscheidungen nach innen und außen bilden. Dies kann erleichtert werden, in dem man sie auf einzelne Abteilungen bzw. Einrichtungen der Organisation bezieht und gemeinsam mit den Mitarbeitern der Fragen nach der Bedeutung für die eigene Abteilung nachgeht. Eine positive Auswirkung auf die Orientierungsfunktion hat dabei zum einen die Wahrheit insoweit, als die Leitsätze an der Realität ansetzen und aus Erfahrungssicht der Mitarbeiter glaubwürdig, nachvollziehbar und erreichbar sind und zum anderen die Klarheit dahingehend, dass die Formulierungen in kurzen knappen Sätzen beim Adressaten ein klar umrissenes Bild entstehen lassen und das eindeutige Verständnis erleichtern.²³

Legitimationsfunktion

Diese Funktion erfüllen Leitbilder durch eine Rechtfertigung der Produkte, Unternehmensformen und dergleichen im positiven Sinne.²⁴ Sie geben dem Unternehmen eine unverwechselbare Identität, klären in diesem Zusammenhang die verschiedenen internen und externen Interessensgruppen über die, dem Unternehmen zugrundeliegenden Werte, Grundsätze und Einstellungen auf und dementsprechend wird damit in gewisser Weise auch Imagepflege betrieben.²⁵

²² Vgl. Ulrich P./Fluri E., Management, Bern und Stuttgart 1992, S. 93

²³ Vgl. Waldemar Kiessling/Florian Babel, Corporate Identity, Augsburg 2007, S. 33

²⁴ Vgl. Dietzfelbinger D., Praxisleitfaden Unternehmensethik, Wiesbaden 2008, S. 225

²⁵ Vgl. Wegmann J., Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München/Wien 2006, S. 201 f.

Motivationsfunktion

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer!“²⁶

Neben der Orientierungsfunktion erfüllen Unternehmensleitbilder auch eine Motivationsfunktion, welche das Zitat von Antoine de Saint-Exupéry aus dem Werk „Der kleine Prinz“ meiner Meinung nach sehr gut verdeutlicht. Sie wecken immer auch emotionale Potenziale von Mitarbeitern und müssen neben einer starken Verankerung in den Köpfen unbedingt zur Herzenssache gemacht werden. Damit wird der strategische Charakter zum Ausdruck gebracht. Das Unternehmensleitbild soll attraktiv sein, die Sehnsucht nach einer veränderten und verbesserten Zukunft wecken und muss vor allem Aufbruchsstimmung erzeugen.²⁷

Kommunikationsfunktion

Einerseits kommunizieren Unternehmensleitbilder die Unternehmenspolitik an die Mitarbeiter und Führungskräfte.²⁸ Diese haben die Möglichkeit, sich in systemischer Form über die Unternehmensgrundsätze zu informieren bzw. in sie einzuarbeiten²⁹. Andererseits werden sie von Unternehmen zur gezielten Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt. Sie dienen als Instrument der Selbstdarstellung und der Imagepflege, indem sie die Leistungsempfänger, Zuschussgeber und Kooperationspartner über die eigenen Ziele und Handlungsprinzipien informieren und die Organisation in der fachlichen und politischen Öffentlichkeit darstellen.³⁰

Neben den soeben genannten Funktionen werden Unternehmensleitbildern eine Reihe von zusätzlichen Zwecken zugeschrieben, die in dieser Arbeit nicht näher erläutert werden.

²⁶ Antoine de Saint-Exupéry, Der kleine Prinz

²⁷ Vgl. Strigl Alfred W., Sektorvision, Wien 2003, S. 28

²⁸ Vgl. Welge / Al-Laham, Strategisches Management, Wiesbaden 2008, S. 198 f.

²⁹ Vgl. P. Ulrich/E.Fluri, Management, Bern und Stuttgart 1992, S. 93

³⁰ Vgl. Graf P./Spengler M., Leitbild- und Konzeptentwicklung, Augsburg 2004, S. 36

Die Fülle an Funktionen macht die Wichtigkeit des Unternehmensleitbildes im Rahmen der Unternehmensentwicklung besonders deutlich. Aus dem Inhalt der zahlreichen Funktionen lassen sich aber auch einige Dysfunktionen erkennen, welche natürlich auch berücksichtigt werden müssen.

Mögliche Dysfunktionen können wie folgt beschrieben werden:³¹

- ❖ Eine unrealistische Darstellung der Zukunft vermittelt ein Gefühl der trügerischen Sicherheit.
- ❖ Ein zu starr formuliertes Unternehmensleitbild blockiert einen notwendigen Wandel.
- ❖ Durch unglaubliche Leerformeln erfolgt eine kosmetische Schönfärberei der zuständigen Stäbe.
- ❖ Eine gewisse Kulturtechnokratie entfaltet kontraproduktive Wirkungen.

Die beschriebenen Dysfunktionalitäten treten in erster Linie dann auf, wenn wesentliche Vorgaben bei der Formulierung von Unternehmensleitbildern nicht berücksichtigt wurden oder Versäumnisse im Prozess der Erstellung nicht aufgearbeitet wurden.³² Dementsprechend kann eine Zweckstellung umso besser erfüllt bzw. eintretenden Dysfunktionen wirksam entgegengetreten werden, je stärker eine Reihe von Anforderungen Beachtung finden.³³

³¹ Vgl. Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 22

³² Vgl. Diesner I., Bildungsmanagement in Unternehmen, St. Gallen 2007, S. 83

³³ Vgl. Steinle C., Ganzheitliches Management, Wiesbaden 2005, S. 156

Der Erfolg eines Unternehmensleitbildes hängt maßgeblich von den Faktoren bzw. der Erfüllung der inhaltlichen Anforderungen in der folgenden Tabelle ab:

Faktoren	Voraussetzungen
Aussagegehalt	Sinnhaftigkeit, Vollständigkeit
Akzeptanz	Realisierbarkeit, Glaubwürdigkeit, Identifikation
Gültigkeit	langfristiger Bestand, Anpassung an Unternehmensentwicklung
Verständlichkeit	einfache Darstellung, klare Sprache, kurze Sätze

Tab. 1. Erfolgsfaktoren für Leitbilder

[eigene Darstellung in Anlehnung an Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003, S. 360]

2.1.2. Dienstleistungsunternehmen

„Ein Unternehmen ist eine sich selbst organisierende und gestaltende soziale Handlungseinheit [...]“³⁴ die, durch eine gemeinsame Interaktion verschiedener Menschen auf die langfristige Erreichung individueller und kollektiver ökonomischer Ziele gerichtet ist.³⁵ Grundsätzlich ist es durch die Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes (Autonomieprinzip), das Streben nach Gewinn (erwerbswirtschaftliches Prinzip) und das Prinzip des Privateigentums an den Produktionsmitteln gekennzeichnet.³⁶

Unternehmen werden aus volkswirtschaftlicher Sicht in verschiedene Wirtschaftsbereiche zusammengefasst, für die wiederum eine Klassifizierung in drei Sektoren erfolgt. Ausgehend vom primären Sektor (Land- u. Forstwirtschaft, Fischerei u. Viehzucht), über den sekundären Sektor (Produktionswirtschaft), verlagert sich die Wertschöpfung heutzutage immer mehr in den tertiären Sektor, der die Dienstleistungen umfasst.³⁷ Letzterer zeichnet sich vor allem durch seine Heterogenität aus und macht eine ein-

³⁴ Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2007, S 199

³⁵ Vgl. Jost P.-J., Organisation und Motivation, Wiesbaden 2008, S. 10

³⁶ Vgl. Peters S./Brühl R., Betriebswirtschaftslehre, München; Wien 2005, S. 8

³⁷ Vgl. Haller S., Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 1

heitliche Definition der Dienstleistungen sehr schwierig.³⁸ Im Wesentlichen stellen sie selbständige oder produktbegleitende, marktfähige Leistungen dar, die durch Bereitstellung und/oder den Einsatz von Potenzialfaktoren verbunden sind. Der Anbieter kombiniert im Rahmen des Erstellungsprozesses interne und externe Faktoren mit dem Ziel, an Menschen oder deren Objekten einen Nutzen zu stiften.³⁹

Eine Abgrenzung zu den Sachleistungen lässt sich über drei charakteristische Besonderheiten von Dienstleistungen herstellen:⁴⁰

- ❖ Dienstleistungen werden durch ihre **Immaterialität** geprägt und können in der Regel physisch nicht wahrgenommen werden. Dies führt zu einer mangelnden bzw. schwierigen Beurteilbarkeit und einer hohen Kaufunsicherheit bei den Kunden.
- ❖ Sie werden speziell für eine Person oder ein Objekt erbracht und erfordern die **Integration eines externen Faktors**. Diese Individualität bringt eine Einschränkung bei der Möglichkeit zur Automatisierung mit sich.
- ❖ Die **mangelnde Lagerfähigkeit** führt zu einer permanenten Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und führt so zu einem hohen Fixkostenanteil. Bei einer schwankenden Nachfrage ergibt sich demnach das Problem des effizienten Personaleinsatzes.

Im Zusammenhang mit den angeführten konstituierenden Charakteristika von Dienstleistungen beschreibt Haller in seinem Buch das sogenannte „uno-actu“-Prinzip. Dies bedeutet, dass die Leistungserstellung und –abgabe identisch sind, oder anders ausgedrückt, wird die Leistung in dem Moment konsumiert, in dem sie produziert wird.⁴¹

Der erwähnte Bedeutungszuwachs im Dienstleistungsbereich ergibt sich zum einen aus Outsourcing-Prozessen der verarbeitenden Unternehmen, welche auf mangelnde Standardisierungsmöglichkeiten und den daraus resultierenden Kosten zurückzuführen sind und zum anderen aus einer zunehmenden Dienstleistungsnachfrage, hervorgeru-

³⁸ Vgl. Haller S., ebenda, S. 13

³⁹ Vgl. Lczak H., Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten, Berlin 2003, S. 13

⁴⁰ Vgl. Bruhn M./Meffert H., Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2002, S. 5 f.

⁴¹ Vgl. Haller S., ebenda, S. 8

fen durch gewisse gesellschaftliche Veränderungen (z.B. Steigerung des Freizeitangebotes durch die Verkürzung der Arbeitszeit, usw.).⁴²

Durch den direkten Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager stellen Mitarbeiter, speziell in einem Dienstleistungsunternehmen, eine der wichtigsten Ressourcen dar und leisten einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg.⁴³

2.1.3. Motivation und wirtschaftlicher Erfolg

Der Motivationsbegriff wird im Alltag häufig im Sinne von Tatendrang, Engagement, Aktivität und Initiative verstanden.⁴⁴ Die Motivationsforschung beschäftigt sich eher mit der Frage nach dem Warum und Wozu und sucht dabei nach den Gründen konkreter Verhaltensweisen.⁴⁵

Der Begriff Motivation kommt vom lateinischen *movere* (= bewegen) und soll dabei Aufschluss über die Beweggründe menschlichen Handelns und Verhaltens geben.⁴⁶ In der Leistungsmotivation geht man grundsätzlich davon aus, dass menschliches Verhalten zielgerichtet ist und Motivation diesbezüglich eine Mobilisierung von Energien und eine Ausrichtung auf ein Ziel darstellt.⁴⁷

Die Praxis hat gezeigt, dass dieses zielgerichtete Verhalten auch immer etwas mit dem individuellen, persönlichen Wollen zu tun hat. Dementsprechend resultiert menschliches Verhalten aus einer ständigen Interaktion von Person und Situation, welches an Bedingungen wie das persönliche Können, das individuelle Wollen, das soziale Dürfen und die situative Ermöglichung geknüpft ist.⁴⁸

⁴² Vgl. Göbl M., Die Beurteilung von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2003, S. 1

⁴³ Vgl. Göbl M., ebenda, S. 2

⁴⁴ Vgl. Kühn S./Platte I./Wottawa H., Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 2006, S. 121

⁴⁵ Vgl. Fischer L. / Wiswerde G., Grundlagen der Sozialpsychologie, München/Wien 2002, S. 95

⁴⁶ Vgl. Staehle W., Management, München 1994, S. 204

⁴⁷ Vgl. Schmale H., Psychologie der Arbeit, Stuttgart 1995, S. 225 f.

⁴⁸ Vgl. Strunz H./Dorsch M., Management, München/Wien 2001, S. 49

Die Bedingungen menschlichen Verhaltens lassen sich schematisch wie in Abbildung 2 darstellen.

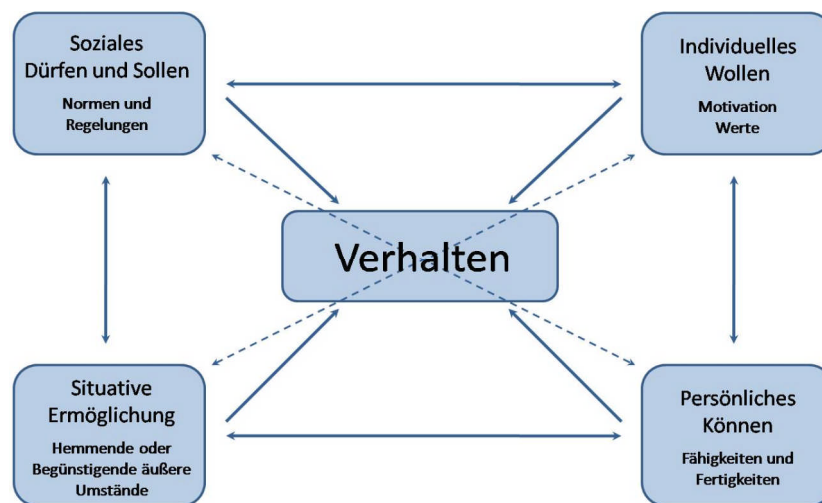


Abb. 2. Bedingungen des Verhaltens

[eigene Darstellung in Anlehnung an Lutz von Rosenstiel, Motivation managen, Berlin 2003, S. 55]

Aus der Beobachtung eines bestimmten Verhaltens wird auf „dahinterstehende“ Motive, Bedürfnisse oder Triebe gefolgert. Während sich Triebe und Bedürfnisse auf die Beseitigung elementarer Mangelzustände beschränken, werden mit Motiven Verhaltensursachen angenommen, die das Streben nach bestimmten Zielzuständen beschreiben.⁴⁹ Motive (lat. motivum, „Beweggrund, Antrieb“) sind Verhaltensbereitschaften, die zum Teil bei der Geburt schon vorhanden waren oder im Sozialisationsprozess erworben wurden. Sie bergen die psychische Kraft (Energie), in Folge situativer Anreize ein bestimmtes Verhalten im Menschen zu bewirken. Der Vorgang einer situativen Aktivierung von Motiven wird auch als „Motivierung“ bezeichnet.⁵⁰

Motivation ergibt sich somit aus dem Zusammenspiel einer Person „[...] mit einer Situation, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen.“⁵¹ Die Motivation stellt demnach einen Prozess dar, der mit der Entstehung eines Bedürfnisses oder eines drohenden Mangels beginnt, wodurch eine gewisse Spannung ausgelöst wird.

⁴⁹ Vgl. Mayer A. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1977, S. 206 f.

⁵⁰ Vgl. Jung R./Bruck J./Quarg S., Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008, S. 200

⁵¹ von Rosenstiel L., Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1992, S. 217

Die dadurch freigesetzte Energie führt zu einem entsprechenden Verhalten, bei dem die Erwartung auf Erfolg eine große Rolle spielt. Die Befriedigung des Bedürfnisses bewirkt den Abbau der Spannungen und führt nach einer bestimmten Zeit (Latenzphase) zu einem Neuen (= Wachstumsbedürfnis).⁵²

Intrinsische vs. extrinsische Motivation

Die Motivationspsychologie unterscheidet zwei verschiedene Formen der Motivation. Die Differenzierung erstreckt sich auf die intrinsische Motivation, bei der etwas um seiner selbst willen getan wird und die extrinsische Motivation, bei der etwas getan wird, weil es zu den gewünschten Konsequenzen führt wie z.B. Lob, Geld, etc.⁵³

Intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation rührt der Antrieb von innen her, aus dem Interesse an der Sache. Die Anreize liegen in der Aufgabe selbst bzw. gehen von ihr aus.⁵⁴ Der Mensch wird von Motiven geleitet, die durch die Aufgabe oder die Arbeit selbst befriedigt werden. Zu diesen Intrinsischen Motiven zählen bspw. das Leistungs-, Kompetenz- und Geselligkeitsmotiv.⁵⁵

- ❖ **Leistungsorientierte Menschen** legen weniger Wert auf materielle Belohnung, sie dient lediglich der Beurteilung der eigenen Leistung im Vergleich zu Anderen. Ferner beziehen diese ihre Motivation aus der Möglichkeit, durch das eigene Handeln bestimmte Ergebnisse beeinflussen zu können.
- ❖ **Kompetenzmotivierte Menschen** streben nach der beruflichen Entfaltung. Sie werden von Aufgaben motiviert, die Ihnen Freiraum und Verantwortung einräumen und ihnen die Möglichkeit zur eigenständigen und kreativen Gestaltung ihrer Umwelt bieten.

⁵² Vgl. Litke H.-D., Projektmanagement, München 2007, S. 232

⁵³ Vgl. Schuler H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Stuttgart 2004, S. 163

⁵⁴ Vgl. Albs N., Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin 2005, S. 15

⁵⁵ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006, S. 274

- ❖ Bei der Erfüllung von **Geselligkeitsmotiven** spielen Betriebsfeiern und dgl. eine wichtige Rolle. Menschen, die Geselligkeitsmotive verfolgen, suchen nach Schutz, Anerkennung, aber auch nach Geselligkeit. Sie wollen mit anderen zusammen sein bzw. in eine soziale Gruppe integriert sein.⁵⁶

Extrinsische Motivation

Im Gegensatz zu der intrinsischen Motivation wird bei der extrinsischen Motivation eine Tätigkeit nur als Mittel zum Zweck ausgeübt. Bei dieser Form der Motivation ist die Arbeit an sich nicht selbst belohnend. Das Augenmerk liegt auf externen Faktoren wie z.B. Arbeitsklima oder Gehalt.⁵⁷ Die entsprechenden Motive sind unter anderem das Geld-, Sicherheits- sowie Prestige- bzw. Statusmotiv.

- ❖ Das **Geldmotiv** besitzt sowohl einen materiellen als auch einen emotionalen Wert und kann hinsichtlich der Ausprägung bei den einzelnen Menschen sehr unterschiedlich sein. Während der materielle Wert finanzieller Entlohnung einen reinen Tauschwert für Güter aller Art darstellt, wird der emotionale Wert des Geldes eher als Maßstab für Leistung, Ansehen und Macht gesehen. Demzufolge sind jüngere Mitarbeiter mit einem noch geringeren Gehalt geldmotivierter. Das Motiv verliert allerdings ab einem bestimmten Zeitpunkt bzw. Gehaltsniveau an Bedeutung.
- ❖ Ein sicherer Arbeitsplatz stellt für viele Menschen ein wichtiges **Sicherheitsmotiv** dar. Sicherheitsmotivierte Menschen trachten nach dem eigenen Wohlergehen und suchen daher Schutz vor tatsächlichen oder potenziellen Gefahren. Ein sehr stark ausgeprägtes Sicherheitsmotiv kann sich als problematisch erweisen, wenn es die Initiative, Kreativität und Leistung lähmt.

⁵⁶ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., ebenda, S. 274 f.

⁵⁷ Vgl. Linde B. v. d./Heyde A. v. d., Psychologie für Führungskräfte, Freiburg/München 2007, S. 111

- ❖ Menschen mit einem **Prestigemotiv** streben nach Ansehen, Bedeutung oder Ruhm. Sie schlagen vorzugsweise eine berufliche Laufbahn ein, die ihnen zum Beispiel eine angesehene Position, ein hohes Einkommen oder ein schnelles Vorankommen auf der Karriereleiter bringt und arbeiten in Berufen, die ein hohes Ausbildungsniveau erfordern und weitgehende Unabhängigkeit bieten.⁵⁸

Im Zusammenhang mit intrinsischer und extrinsischer Motivation ist anzumerken, dass wenn der Sinn der Handlung akzeptiert wird (Identifikation) und dies in das eigene Wertesystem integriert ist (Integration) auch Extrinsisches weitgehend autonom sein kann.⁵⁹ Darüber hinaus wird in der Literatur⁶⁰ jedoch ein gewisser Verdrängungs- bzw. Korrumpierungseffekt beschrieben. Der Effekt bedeutet eine Reduktion der intrinsischen Motivation in Folge einer extrinsischen Bekräftigung wie z.B. einer zusätzlichen Belohnung.⁶¹

Motivationstheorien

Motivation bewirkt ein bestimmtes menschliches Verhalten, ausgelöst durch bestimmte Bedürfnisse sowie der wahrgenommenen Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung.

An diese These knüpfen alle Motivationstheorien und sollen dabei das Zustandekommen und die Wirkung der Motivation auf menschliches Verhalten schlüssig erklären. Wobei sie sich damit beschäftigen, welche Bedürfnisse motivierend wirken und wie sie bzw. die Möglichkeit ihrer Befriedigung auf die Entstehung der Motivation zum Handeln wirken.⁶²

Grundsätzlich werden bei den motivationstheoretischen Ansätzen die Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation unterschieden. Während sich Inhaltstheorien mit den Motiven und Bedürfnissen und deren qualitative Ausprägung beschäftigen, treffen

⁵⁸ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., ebenda, S. 275 f.

⁵⁹ Vgl. Schuler H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Stuttgart 2004, S. 163

⁶⁰ Vgl. Schuler H. (Hrsg.), Stuttgart 2004; Kühn S./Platte I./Wottawa H., Göttingen 2006; Jost P.-J., Wiesbaden 2008; ...

⁶¹ Vgl. Kühn S./Platte I./Wottawa H., ebenda, S. 147

⁶² Vgl. Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2005, S. 471

Prozesstheorien Aussagen über das Zusammenwirken der Faktoren, die Motivation hervorrufen.⁶³

In der Folge werden die bedeutendsten und bekanntesten Inhaltstheorien sowie prozesstheoretischen Ansätze dargestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Inhaltstheorien

Inhaltstheoretische Ansätze bestehen in ihrem Kern aus einer Klassifizierung menschlicher Bedürfnisse. Sie versuchen anhand verschiedener Variablen jene Motive zu erfassen, die einen Menschen unabhängig von seiner sozialen Position zum Handeln bewegen.⁶⁴ Im Zusammenhang mit der betrieblichen Praxis soll dabei bestimmt werden, entsprechend welcher Gesetzmäßigkeit der Mensch bei einer Aufzählung von Zielen, welche davon anstrebt. Dynamische Prozesse werden dabei weitgehend vernachlässigt.⁶⁵ Als Vertreter der inhaltstheoretischen Ansätze, auch genannt Inhalt-Ursache-Theorien, werden in der Literatur z.B. die Bedürfnishierarchie nach A. Maslow und C. Alderfer, die Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg und die Bedürfnisklassen nach D. McClelland angeführt.

Bedürfnishierarchie nach Maslow

Eine der bekanntesten Inhaltstheorien der Motivation und Grundlage vieler weiterer Ansätze stellt die Bedürfnishierarchie von A. Maslow dar. Eine entscheidende Rolle in der Theorie von Maslow spielt die Selbstverwirklichung.⁶⁶

Grundsätzlich unterscheidet der Ansatz zwischen Defizitmotiven und Wachstumsmotiven. Während Defizitmotive sich auf die Beseitigung von Mangelzuständen wie Hunger, Durst, Einsamkeit, usw. konzentrieren und versuchen einen Gleichgewichtszu-

⁶³ Vgl. Holtbrügge D., Personalmanagement, Berlin 2005, S. 12

⁶⁴ Vgl. Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2004, S. 90

⁶⁵ Vgl. von Rosenstiel L., ebenda, S. 218

⁶⁶ Vgl. von Rosenstiel L., ebenda, S. 368

stand herzustellen, streben Wachstumsmotive nach der Selbstverwirklichung. Sie zielen auf die Entwicklung des gesamten Potenzials im Menschen ab.⁶⁷

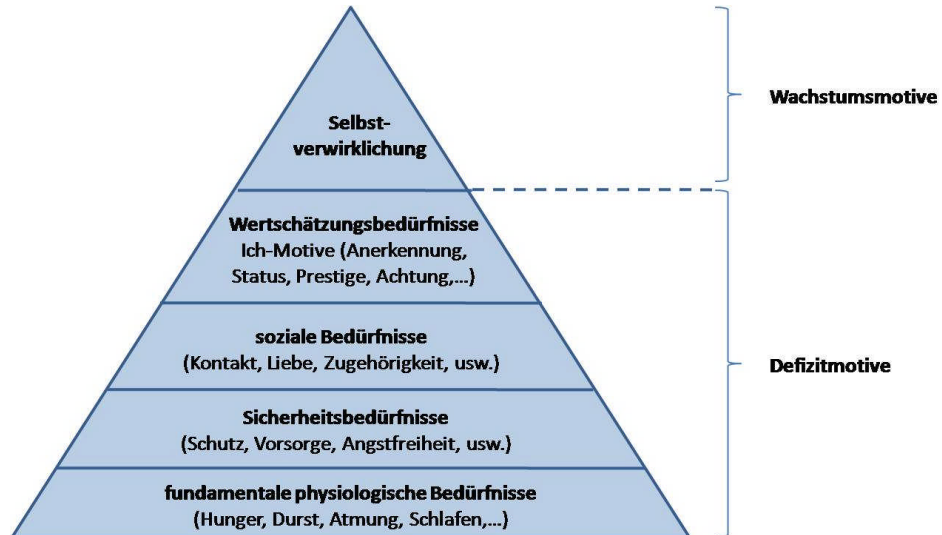


Abb. 3. Bedürfnispyramide nach Maslow

[eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer A. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1977, S. 209 und Steinmann H./Schreyögg G., Management, Wiesbaden 2005, S. 551]

Maslow versucht in seiner Theorie die Vielzahl an menschlichen Bedürfnissen in ein hierarchisches System einzuordnen. Dabei unterscheidet er fünf verschiedene Bedürfnisgruppen:⁶⁸

- ❖ **Fundamentale physiologische Bedürfnisse** sind elementare Bedürfnisse wie jene nach Nahrung, Schlaf, usw. Sie ergeben sich aus der Natur des Menschen und äußern sich als körperliche Mangelzustände.
- ❖ **Sicherheitsbedürfnisse** drücken das Verlangen nach Sicherheit, Beständigkeit, Schutz, etc. aus. In ihrer ursprünglichen Form treten sie vielfach nur mehr in Katastrophenfällen auf. Heutzutage äußern sich diese Bedürfnisse eher in dem Bestreben nach einem sicheren Arbeitsplatz, Widerstand gegen Veränderungen, usw.

⁶⁷ Vgl. Mayer A. (Hrsg.), ebenda, S. 209

⁶⁸ Vgl. Ulich E., Arbeitspsychologie, Stuttgart 1998, S. 41

- ❖ **Soziale Bedürfnisse** umfassen soziale Kontakte, das Streben nach Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit. Wobei diese teilweise durch gesellschaftliche Normen gesteuert werden und relativ wenige Erkenntnisse darüber gewonnen wurden.
- ❖ **Wertschätzungsbedürfnisse** stärken das Selbstvertrauen und stellen den Wunsch nach Erfolg, Kompetenz und Unabhängigkeit dar. Darüber hinaus zielen sie auf die Anerkennung von anderen Personen ab, wozu das Bedürfnis nach Prestige, Status und Einfluss gehört.
- ❖ Die **Selbstverwirklichung** stellt die höchste Klasse der Bedürfnisse dar und spiegelt den Wunsch nach der Entfaltung der Persönlichkeit und Ausnutzung des gesamten Potenzials im Menschen.⁶⁹

Die hierarchische Anordnung der Bedürfnisse impliziert dabei, dass ein höhergestelltes Bedürfnis erst dann aktiviert wird, wenn das niedrigere befriedigt ist. Sind die sogenannten Defizitmotive befriedigt, entsteht der Wunsch nach Selbstverwirklichung. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung gehört zu den Wachstumsmotiven und kann nicht befriedigt werden.⁷⁰

ERG-Theorie von Alderfer

Sowohl der Ansatz von Maslow als auch das Modell von Alderfer gehen von einer Bedürfnishierarchie aus, in der bestimmte Bedürfnisse befriedigt sein müssen, bevor andere angestrebt werden. Außerdem werden die Bedürfnisse in Abhängigkeit seiner konkreten Lebensumstände betrachtet.⁷¹ Das Modell von Alderfer wurde speziell für Mitarbeiter in Organisationen entwickelt und teilt die Bedürfnisse im Unterschied zur Bedürfnishierarchie von Maslow aufgrund von Überschneidungen nur in drei Klassen ein.⁷² Diese werden anhand der Abbildung auf der nächsten Seite visualisiert.

⁶⁹ Vgl. Ulich E., ebenda, S. 41

⁷⁰ Vgl. Schuler H. (Hrsg.), ebenda, S. 163

⁷¹ Vgl. Kühn S./Platte I./Wottawa H., ebenda, S. 128

⁷² Vgl. Jost P.-J., Organisation und Motivation, Wiesbaden 2008, S. 29

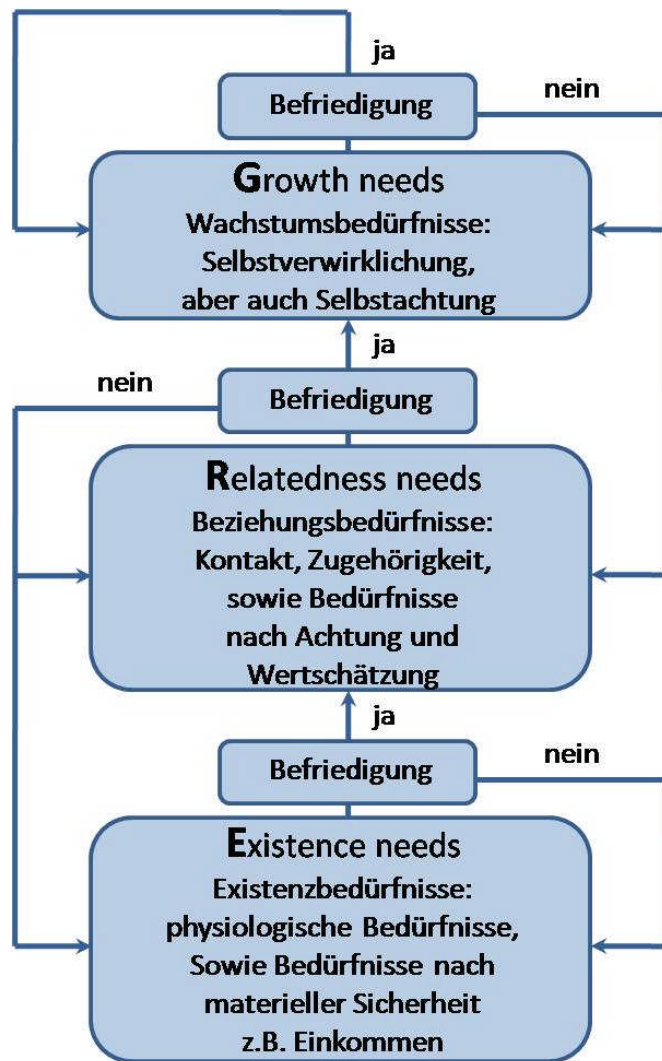


Abb. 4. ERG-Theorie von Alderfer

[eigene Darstellung in Anlehnung an Jost P.-J., Organisation und Motivation, Wiesbaden 2008, S. 30 und Kühn S./Platte I./Wottawa H., Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 2006, S. 129]

Die Bedürfnisse sind in dem Ansatz zwar immer noch hierarchisch gegliedert, müssen aber nicht mehr zwingend der Reihenfolge nach befriedigt werden. Das heißt, wenn die Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse nicht befriedigt werden können, dass niedrigere Bedürfnisse wieder wichtig werden. Die Tendenz geht aber immer noch in Richtung Verstärkung des höheren Bedürfnisses, wenn das niedrigere befriedigt ist.⁷³ Neben dieser sogenannten Befriedigungs-Progressions-Hypothese werden in Abbildung 4 noch die Frustrations-Hypothese (ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant), die Frustrations-Regressions-Hypothese (ein nichtbefriedigtes Bedürfnis führt zur Relevanz eines hierarchisch nachgeordneten Bedürfnisses) und die Frustrations-

⁷³ Vgl. Bernard U., Leistungsvergütung, Wiesbaden 2006, S. 121

Progressions-Hypothese (ein nichterfülltes Bedürfnis kann auch die Dringlichkeit eines Bedürfnisses auf höherer Ebene bewirken) betrachtet.⁷⁴

Zwei-Faktoren-Theorie von F. Herzberg

Eine entscheidende Weiterentwicklung des Ansatzes von Maslow stellt die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg dar. Sie basiert auf empirischen Untersuchungen im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern.⁷⁵ Die Theorie geht ebenso wie die von Maslow davon aus, dass menschliches Handeln grundsätzlich vom Streben nach Selbstverwirklichung geprägt ist und der Inhalt einer Tätigkeit Haupteinflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit und folglich die Motivation darstellt.⁷⁶ Bei den Untersuchungen stellte Herzberg anhand der Ergebnisse fest, dass es zwei Klassen von Faktoren gibt.⁷⁷ Diese fasste er wie folgt zusammen:⁷⁸

- ❖ **Motivatoren (satisfiers)** sind Faktoren, welche in erster Linie Zufriedenheit herstellen. Diese Faktoren betreffen vor allem den Arbeitsinhalt selbst, wie z.B. Anerkennung, interessante Aufgabe, Selbstbestätigung, Verantwortung und Aufstieg.
- ❖ **Hygienefaktoren (dissatisfiers)** sind Faktoren, die einen wesentlichen Beitrag zur Unzufriedenheit leisten können. Sie beziehen sich primär auf das Arbeitsumfeld und die Rahmenbedingungen, wie z.B. Unternehmenspolitik, Management, Organisation, Arbeitsbedingungen oder soziale Beziehungen. Ihre Präsenz gilt in den meisten Fällen als angenehme Selbstverständlichkeit, ihr Fehlen hingegen löst Unzufriedenheit aus.

⁷⁴ Vgl. Jost P.-J., ebenda, S. 29

⁷⁵ Vgl. Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., ebenda, S. 224

⁷⁶ Vgl. Picot A./Reichwald R./Wigand R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003, S. 487

⁷⁷ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 210

⁷⁸ Vgl. Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., ebenda, S. 225

Folgende Abbildung zeigt die Auswirkungen der Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung.

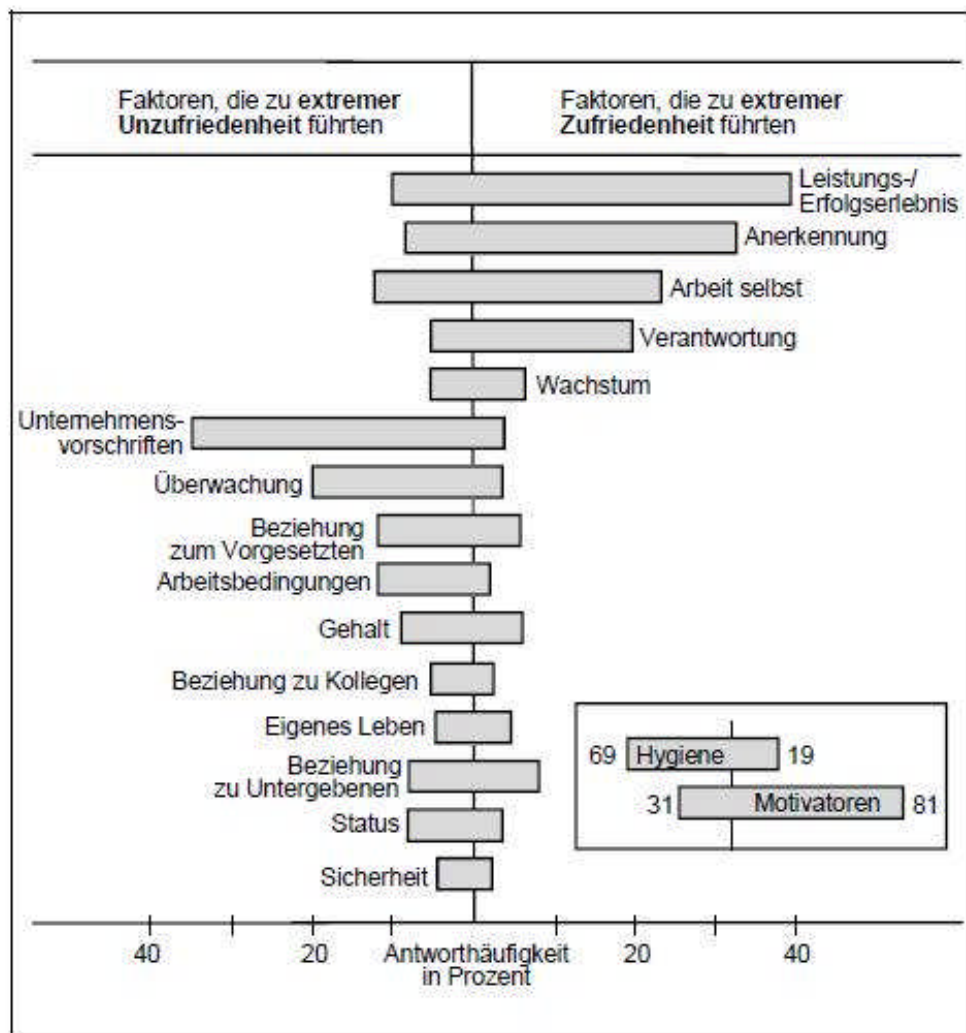


Abb. 5. Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen

[Quelle: Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006, S. 285]

Aufgrund der Beobachtungen in den Untersuchungen wurden in dem Modell von Herzberg Zufriedenheit und Unzufriedenheit in zwei verschiedene Dimensionen geteilt. Sie haben nämlich gezeigt, dass eine Verbesserung der Hygienefaktoren zwar die Unzufriedenheit reduzierte aber nicht zwangsläufig Zufriedenheit zur Folge hatte. Darüber hinaus waren Motivatoren nicht im Stande eine bestehende Unzufriedenheit abzubauen.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. Heinen E., Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden, 1984, S. 165

Spätestens mit Herzbergs Arbeiten ist die Bedeutung der so genannten **intrinsischen Motivation** (Befriedigungswert der Arbeit und der Arbeitsergebnisse selbst) in Unterscheidung von der **extrinsischen Motivation** (Befriedigungswert von äußeren, auf eine Leistung folgenden Belohnungen) in den Blickpunkt der Managementlehre gerückt.⁸⁰

Bedürfnisklassen nach McClelland

Eine weitere Inhaltstheorie, die auf menschlichen Bedürfnissen aufbaut ist die Theorie der Bedürfnisklassen von McClelland, auch genannt Leistungsmotivationstheorie. Das Modell von McClelland geht nicht von einer Bedürfnishierarchie aus, sondern von einem Zusammenspiel grundlegender, in allen Menschen vorhandener, aber individuell unterschiedlich ausgeprägter Motive aus.⁸¹ Aus einer Vielzahl an menschlichen Bedürfnissen werden dabei drei hervorgehoben, die von besonderer Bedeutung hinsichtlich der Erklärung von Motivation sind:⁸²

- ❖ **Leistungsstreben** (need for achievement)
- ❖ **soziales Streben** (need for affiliation)
- ❖ **Machtstreben** (need for power)

In der Folge wurde, wie in Abbildung 6 ersichtlich, ein Zusammenhang zwischen den Grundmotiven und geeigneten Betätigungsfeldern hergestellt.⁸³

⁸⁰ Jung R./Bruck J./Quarg S., ebenda, S. 203

⁸¹ Vgl. Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2007, S. 94

⁸² Vgl. Staehle W., ebenda, S. 212

⁸³ Vgl. Hinterhuber H., Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, Berlin 2004, S. 277

Grundmotiv	Geeignetes Betätigungsfeld	Motivationale Voraussetzungen
Leistungsstreben	Leistungsorientiertes Klima (Verkauf, Ingenieurabteilung)	Betonung persönlicher Verantwortung Kalkuliertes Risiko und Innovationsmöglichkeiten Anerkennung und Belohnung guter Leistung Mitgliedschaft in einem guten Team Schwache Strukturierung und Formalisierung
Soziales Streben	Interaktionsorientiertes Klima (Beratungsberufe, Koordinations- und Forschungsabteilung)	Entwicklungsmöglichkeiten für enge und zwischenmenschliche Beziehungen Unterstützung und Förderung des Einzelnen Von allen akzeptierte Mitgliedschaft in der Gruppe vom Typ „Familie“ Fast keine Strukturierung und Formalisierung
Machtstreben	Machtorientiertes Klima (Militär, Produktion)	Starke Strukturierung und Formalisierung Klare Hierarchie von Status Autorität und Verantwortung Möglichkeit, Problem- und Konfliktsituationen mittels formaler Autorität zu lösen

Abb. 6. Zusammenhang zwischen Grundmotiven und geeignetem Betätigungsfeld

[Quelle: Hinterhuber H., Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, Berlin 2004, S. 277]

In empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass eine Leistungssteigerung nicht ausschließlich vom Grundmotiv des Leistungsstrebens abhängig ist, sondern auch von der Vermeidung von Sanktionen oder von sozialen Beziehungen.⁸⁴ Dabei kann festgehalten werden, dass Menschen, die nach Erfolg streben, in höherem Maße von mittelschweren Aufgaben angezogen werden, während Menschen, die Misserfolg vermeiden wollen von leichten und sehr schwierigen Aufgaben motiviert werden. Bei den leichten Aufgaben wird die Chance auf Misserfolg sehr gering eingeschätzt und bei den sehr schwierigen Aufgaben wird der Misserfolg nicht auf die eigene Unfähigkeit, sondern auf die Schwierigkeit der Aufgabe selbst zurückgeführt.⁸⁵ Die Theorie von McClelland dient insbesondere der Förderung individueller intrinsischer Motivation bzw. der

⁸⁴ Vgl. Franken S., ebenda, S. 95

⁸⁵ Vgl. Müller E./Grabenscheit E., Psychologie, Hadersdorf 1993, S. 888

Vermeidung von Demotivation und kann zur Analyse des Machtverhaltens im Unternehmen eingesetzt werden.⁸⁶

Prozesstheorien

Prozesstheorien untersuchen, wie menschliches Verhalten motiviert wird und stellen dabei die kognitiven Aspekte im menschlichen Handeln in den Vordergrund.⁸⁷ „*Kognition* ist der Sammelbegriff für alle Erkenntnisleistungen der Person, die ihrer Orientierung in der Umwelt dienen (z.B. Wahrnehmung, Gedächtnis, Denken, usw.)“⁸⁸ Welche konkreten Inhalte zu einem bestimmten motivierten Verhalten führen ist dabei nicht relevant.⁸⁹

Folgende Abbildung bietet eine sehr vereinfachte Darstellung menschlichen Verhaltens.

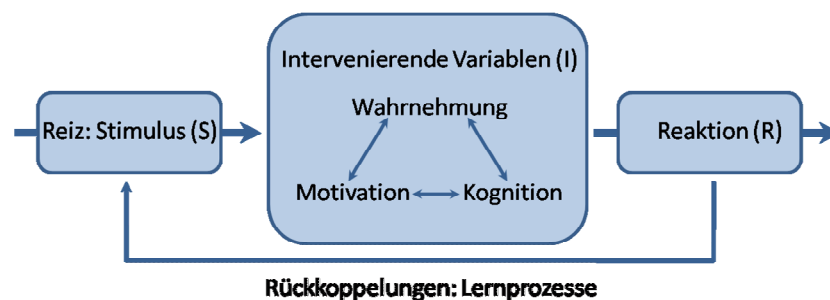


Abb. 7. Reiz-Reaktions-Modell

[eigene Darstellung in Anlehnung an Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2005, S. 480]

Im dargestellten Erklärungsmodell wird der Mensch durch verschiedene Reize stimuliert, die durch intervenierende Wahrnehmungsprozesse und kognitive Prozesse verarbeitet werden und aufgrund von Motivation eine gewisse Reaktion auslösen. Die Reaktion wird dabei von der Stärke der Reize sowie den intervenierenden Variablen und verschiedenen Lernprozessen beeinflusst.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Franken S., ebenda, S. 95

⁸⁷ Vgl. Pracht A., Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen, Weinheim 2002, S. 209

⁸⁸ Mayer A. (Hrsg.), ebenda, S. 222

⁸⁹ Vgl. Pracht A., ebenda, S. 209

⁹⁰ Vgl. Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2005, S. 480

Prozesstheoretische Ansätze werden auch als Erwartungs-Wert-Theorien bezeichnet. Eine entscheidende Rolle bei diesen Ansätzen spielen die Erfahrungen aus der Vergangenheit (Erwartungen) und der Wert des Anreizes für das Individuum (Ergebnis).⁹¹ Sie beziehen sich demnach auf einen rational und zielorientiert handelnden Menschen, der hinsichtlich Anstrengungs-Ergebnis-Verknüpfungen bewusst Entscheidungen trifft.⁹²

Die Ausrichtung der Prozesstheorien der Motivation ist zum Teil sehr unterschiedlich. In der Folge werden drei meiner Meinung nach bedeutende Modelle für die Praxis dargestellt. Es handelt sich dabei um die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Theorie von Vroom, die Zieltheorie von Locke und das gleichheitstheoretische Motivationsmodell (Equity Theory) von Adams.

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Theorie von Vroom V.

Die VIE-Theorie von Vroom bildet das Grundmodell aller neueren Prozesstheorien der Motivation. Das Modell geht davon aus, dass Menschen immer jene Handlungsalternativen wählen, die den subjektiv erwarteten Nutzen maximieren.⁹³ In empirischen Beobachtungen konnte festgestellt werden, dass entsprechend einem Weg-Ziel Ansatz eine Leistung (Weg) von Individuen nur dann als erstrebenswert wahrgenommen wird, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann.⁹⁴ Hierbei können Ergebnisse auf zwei Ebenen unterschieden werden. Als Instrumentalität wird in den Prozesstheorien die Erwartung verstanden, dass ein Ergebnis auf der ersten Ebene, welche in erster Linie als Anreiz dient (z.B. Lohnerhöhung, Aufstieg, etc.), zur Erreichung der vom Individuum selbst angestrebten Ziele und Bedürfnisse führt (Ergebnisse zweiter Ebene).⁹⁵

Grundsätzlich beruht die Theorie von Vroom auf dem Zusammenhang zwischen der Ergebniserwartung (E), der Instrumentalitätserwartung (I) und der Valenz (V). Die Er-

⁹¹ Vgl. Kolb M./Burkart B./Zundel F., Personalmanagement, Wiesbaden 2008, S. 368

⁹² Vgl. Kaya B., Arbeitsmotivation und Kultur, Bremen 2009, S. 15

⁹³ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 217

⁹⁴ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 217

⁹⁵ Vgl. Oechsler W. A., Personal und Arbeit, München 2006, S. 347

gebniserwartung ist die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass auf ein bestimmtes Verhalten (Anstrengung) ein bestimmtes Ergebnis (Aufgabenziel) folgt und die mit dem Erreichen des Ziels verknüpfte Belohnung auch tatsächlich gewährt wird. Die subjektive Bewertung von persönlichen Bedürfnissen bzw. Handlungsfolgen, welche nicht konstant und jedenfalls personenabhängig ist, wird als Valenz bezeichnet.⁹⁶

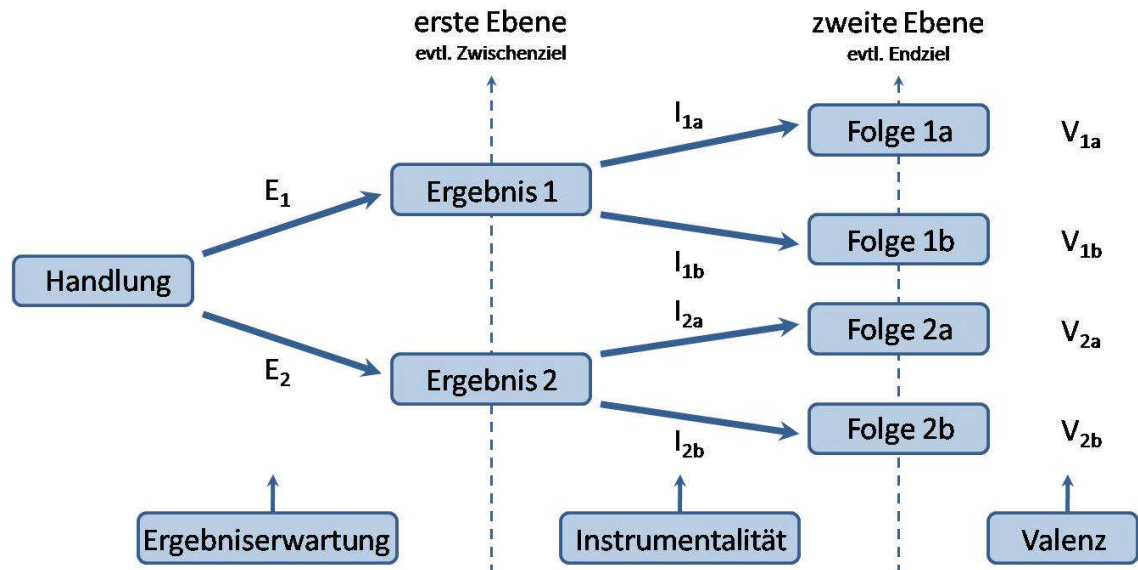


Abb. 8. Instrumentalitätstheorie

[eigene Darstellung in Anlehnung an Kühn S./Platte I./Wottawa H., ebenda, S. 133 und Jung H., Personalwirtschaft, München 2006, S. 399]

Die Motivationsstärke bzw. Stärke einer Handlungstendenz errechnet sich aus der Summe aller möglichen Produkte dieser Variablen. Demnach ist die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters hoch, wenn eine hohe Ergebnis- oder Kontingenzerwartung besteht, die Instrumentalität hoch ist und die subjektive Bewertung der Handlungsfolgen bzw. des Endziels von hohem Wert (Valenz) für ihn ist.⁹⁷

Zieltheorie (Goal-Setting-Theory) von Locke E.

Forschungsgegenstand der Zieltheorie von Locke ist der Einfluss von Zielen auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern. Grundannahme ist

⁹⁶ Vgl. Holtbrügge D., ebenda, S. 17

⁹⁷ Vgl. Kühn S./Platte I./Wottawa H., ebenda, S. 132 f.

dabei, dass Ziele im Bearbeiter eine gewisse Spannung auslösen, die durch die intensive Bewegung auf das Ziel reduziert wird. Bekannt ist dieses Phänomen in der Literatur als der sogenannte Zeigarnik-Effekt.⁹⁸ Die von Locke verfasste Zieltheorie der Arbeitsmotivation beschreibt darüber hinaus eine Sogwirkung (traction) der Ziele auf den Bearbeiter, die ihn zu einer Abwehr jeglicher Störungen und Unterbrechungen bewegt, bis er sein Ziel erreicht hat.⁹⁹ Ebenso wie bei anderen Prozesstheorien ist die Kraft, die auf das Individuum wirkt (Motivation) abhängig von der Valenz des Ziels.¹⁰⁰

In der empirischen Forschung wurden insbesondere die Zielmerkmale Schwierigkeit und Spezifität hinsichtlich ihrer Auswirkung auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter untersucht. Dabei wurde die These aufgestellt, dass anspruchsvolle und präzise formulierte Ziele eine höhere Leistung hervorrufen als einfach erreichbare, allgemeine oder vage formulierte Ziele.¹⁰¹ Die wesentlichen Erkenntnisse wurden in dem so genannten „High Performance Cycle“ zusammengefasst, welcher aufgrund der Komplexität des Motivationsprozesses in späterer Folge um die Zielakzeptanz und die Zielidentifikation erweitert wurde.¹⁰²

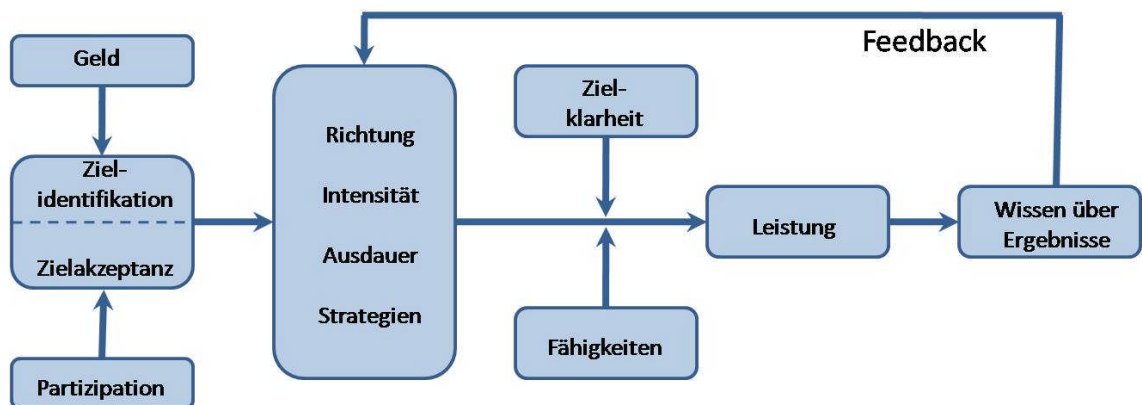


Abb. 9. Zieltheorie von Locke

[eigene Darstellung in Anlehnung an Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., Grundlagen der Managementlehre, München;Wien 2001, S. 204]

⁹⁸ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 221

⁹⁹ Vgl. Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., Grundlagen der Managementlehre, München;Wien 2001, S. 203

¹⁰⁰ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 221

¹⁰¹ Vgl. Oechsler W. A., ebenda, S. 351

¹⁰² Vgl. Franken S., ebenda, S. 103

In Abbildung 9 ist ersichtlich, dass die Leistung durch Ziele beeinflusst wird und diese Richtung, Intensität und Ausdauer der Handlungen bestimmen. Ferner wird der Mitarbeiter in Abhängigkeit seiner Fähigkeiten und durch eine gewisse Identifikation mit den Zielen und Akzeptanz der Ziele zur Ausarbeitung von Strategien zur Erreichung dieser animiert. Letztlich wird durch das Feedback eine Leistungssteigerung und ergebnisorientierte Korrektur von Richtung, Intensität, Ausdauer und Strategie erreicht.¹⁰³

In der dynamischen Verknüpfung von Zielsetzung, Motivation und Handlung liegen wesentliche konzeptionelle Berührungspunkte zwischen der Zieltheorie von Locke und neueren handlungs- und prozesstheoretischen Ansätzen.¹⁰⁴ Das Modell beinhaltet jedoch nur einen Teil des gesamten Motivationsprozesses und wird aufgrund fehlender weiterer Anknüpfungspunkte zu anderen Prozesstheorien in der Literatur als eine noch nicht abgeschlossene Theorie bezeichnet. Wobei diese basierend auf vielen klar formulierten Aussagen, bestätigt durch eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen, hinsichtlich seiner Gültigkeit und Nützlichkeit sicherlich als praxisorientierter Ansatz beschrieben werden kann.¹⁰⁵

Gleichheitstheorie (Equity-Theory) von Adams J.

Bei dem gleichheitstheoretischen Ansatz von Adams handelt es sich um eine kognitive Motivationstheorie. Aus diesem Grund kann er, wenn auch nur bedingt, den Prozesstheorien zugeordnet werden. Grundsätzlich herrscht die Annahme, dass der Mensch nach Gleichgewicht (Harmonie) strebt und durch ein gewisses Verhalten wahrgenommene Unausgeglichheiten (Dissonanzen) zwischen kognitiven Elementen abzubauen versucht.¹⁰⁶ Bestimmte kognitive Prozesse bewirken innere Konflikte, erzeugen damit Spannungen und lösen bedingt durch äußere Einflüsse ein bestimmtes menschliches Verhalten aus.¹⁰⁷ Verglichen werden in diesem Zusammenhang nicht nur Empfindun-

¹⁰³ Vgl. Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., ebenda, S. 203 f.

¹⁰⁴ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 221

¹⁰⁵ Vgl. Bungard W. (Hrsg.), Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2002, S. 65

¹⁰⁶ Vgl. von Rosenstiel L., ebenda, S. 388

¹⁰⁷ Vgl. Heinen E., Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden 1984, S. 163

gen im Menschen selbst, sondern es werden auch intersubjektive soziale Vergleiche zu anderen Menschen angestellt.¹⁰⁸

Untersuchungen haben dabei folgende Verhaltensweisen zum Reduzieren bzw. Vermeiden dieser Spannungen ergeben:¹⁰⁹

- ❖ Beiträge an die Organisation werden verändert.
- ❖ Die tatsächlichen Werte der Beiträge und Belohnungen werden subjektiv verzerrt.
- ❖ Die Organisation wird verlassen.
- ❖ Eine andere Vergleichsperson wird gewählt.

Folgende Abbildung visualisiert die Formel der Gleichheitstheorie.

$$\begin{array}{ccc} \text{Mitarbeiter A} & & \text{Mitarbeiter B} \\ \boxed{\frac{\text{Belohnung (Outcome)}}{\text{Einsatz (Input)}}} & = & \boxed{\frac{\text{Belohnung (Outcome)}}{\text{Einsatz (Input)}}} \end{array}$$

Abb. 10. Formel Gleichheitstheorie

[eigene Darstellung in Anlehnung an Schlick S./Marinho M. L./Schlick A., Führen leicht gemacht, München 2007, S 57]

Die Darstellung in Abbildung 10 wäre nach der Gleichheitstheorie der Idealzustand, welcher allerdings keine Verhaltensänderung bewirkt. Verändern sich die Quotienten ergibt sich ein Ungleichgewicht in der Relation zwischen Input und Output und setzt somit eine gewisse Motivation frei.¹¹⁰ Diese Diskrepanz entsteht beim Mitarbeiter sowohl bei der Empfindung zu viel Belohnung bekommen zu haben, als auch bei dem Gefühl zu wenig zu bekommen.¹¹¹ Die Stärke der Motivation richtet sich nach dem Ausmaß der Abweichung.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 224

¹⁰⁹ Vgl. Heinen E., ebenda, S. 163

¹¹⁰ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 224

¹¹¹ Vgl. von Rosenstiel L., ebenda, S. 389

Kritische Betrachtung

Motivation beeinflusst maßgeblich die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern und ist dementsprechend ein wesentlicher Faktor bei der Erreichung von Unternehmenszielen. Im Zeitablauf unterliegt sie jedoch Schwankungen und weist teilweise erhebliche individuelle Unterschiede auf.¹¹³

Motivationstheorien stellen dabei den Versuch an, die Bedingungen und Faktoren zur Entstehung von Motivation zu beschreiben und ihren Einfluss auf die Entstehung, Ausrichtung, Stärke und Dauer hinsichtlich der individuellen Leistung zu untersuchen.¹¹⁴ Während menschliches Verhalten beobachtbar ist, stellt die Motivation ein verborgenes hypothetisches Konstrukt dar,¹¹⁵ bei dem nur Input und Output motivierten Verhaltens beobachtbar sind und somit auch empirisch erhebbar. Damit ergibt sich für die Wissenschaft ein erhebliches Problem der empirischen Überprüfbarkeit und Messbarkeit von Motivation.¹¹⁶ Motivationstheorien bedienen sich verschiedener intervenierender Variablen zur Erklärung des menschlichen Handelns, wobei sich in diesem Zusammenhang zusätzlich zum Problem der Messbarkeit das Problem der Operationalisierung dieser Modellvariablen ergibt.¹¹⁷

Viele motivationstheoretische Ansätze bieten eine vereinfachte Darstellung des Konstruktes der Motivation, wobei es kein integratives Modell gibt, mit dem sich Arbeitsverhalten bzw. -leistung hinreichend erklären lässt.¹¹⁸ Inhaltstheorien liefern zwar Aussagen über Bedürfnisse und Motive, die ein entsprechendes motiviertes Verhalten hervorrufen, beachten dabei aber nicht, dass sich diese im Zeitablauf verändern können.¹¹⁹ Ferner sind sie nur zum Teil angeboren und unter dem Einfluss der Sozialisationsbedingungen und der jeweiligen Situation in wechselndem Zusammenhang

¹¹² Vgl. Staehle W., ebenda, S. 224

¹¹³ Vgl. Scherm E./Pietsch G., Organisation, München;Wien 2007, S. 137

¹¹⁴ Vgl. Steinmann H./Schreyögg G., Management, Wiesbaden 2005, S. 535

¹¹⁵ Vgl. Steinmann H./Schreyögg G., Management, Wiesbaden 2005, S. 535

¹¹⁶ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 204

¹¹⁷ Vgl. Staehle W., ebenda, S. 204

¹¹⁸ Vgl. Oechsler W. A., ebenda, S. 340

¹¹⁹ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., ebenda, S. 287

verhaltensrelevant. Diesbezüglich können die inhaltstheoretischen Ansätze nur Denk-
anstöße liefern, welches Bedürfnis im Einzelfall ein gewisses Verhalten motiviert.¹²⁰

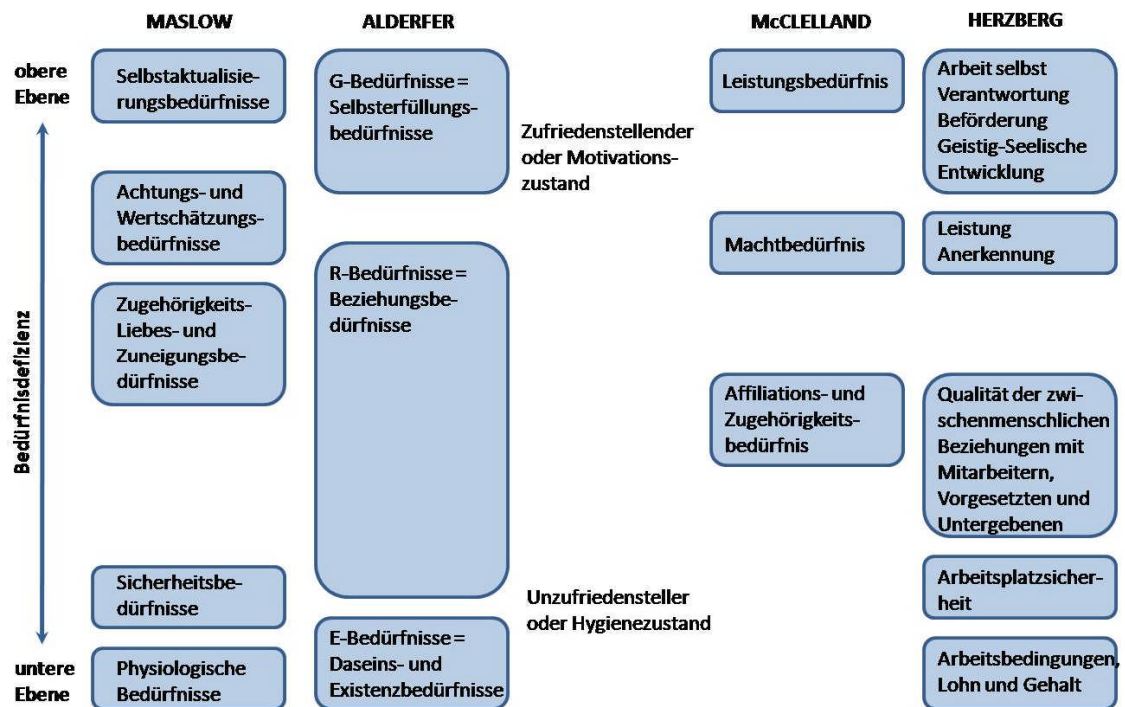


Abb. 11. Vergleichende Darstellung Inhalt-Ursache Theorien

[eigene Darstellung in Anlehnung an Jung R./Bruck J./Quarg S., Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008, S. 202]

Während sich die in Abbildung 11 vergleichend dargestellten Inhaltstheorien der Motivation auf die Klassifizierung der Bedürfnisse beschränken, werden bei den Prozesstheorien auch kognitive Prozesse berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund führt die Beachtung einer Reihe zusätzlicher Einflussfaktoren zu einer enormen Komplexität dieser Modelle und bringt eine relativ geringe Relevanz für die Praxis mit sich.¹²¹ Zudem wird Motivationstheorien ein pessimistisches Menschenbild unterstellt, das Menschen als reine „Reiz-Reaktions-Maschinen“ auffasst, die den Sinn ihres Handelns nicht hinterfragen.¹²²

¹²⁰ Vgl. Scherm E./Pietsch G., ebenda, S. 137

¹²¹ Vgl. Holtbrügge D., ebenda, S. 22

¹²² Vgl. Holtbrügge D., ebenda, S. 22

Trotz der Kritik an den motivationstheoretischen Modellen ist die Erkenntnis für die Praxis bedeutend, dass Motivationsprozesse scheinbar von situativen Einflüssen, wie der Art der Aufgaben und Anforderungen, der Eignung, der Klarheit der Ziele, usw. abhängen. Außerdem bauen sie auf Erwartungen hinsichtlich inhaltlich zu bestimmender Bedürfnisse und deren Befriedigung auf und werden dabei von gewissen Lernprozessen beeinflusst.¹²³ Im Bezug auf diese Aussagen liefern sie zudem wichtige Anregungen für die Führung von Mitarbeitern und Gestaltung der Rahmenbedingungen.¹²⁴

Wirtschaftlicher Erfolg

Der Begriff wirtschaftlicher Erfolg wird in der Literatur¹²⁵ nicht einheitlich definiert. Grundlegend geht man, entsprechend dem Menschenbild des >homo oeconomicus<, davon aus, dass primär das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung verfolgt wird und das Unternehmen in diesem Zusammenhang mit dem Problem der optimalen Kombination der Produktionsfaktoren konfrontiert ist.¹²⁶ Im Bezug auf die Gewinnmaximierungshypothese wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Quantifizierbarkeit der Gewinnmaximierung kritisiert.¹²⁷

Die Erfolgsfaktorenforschung beschäftigt sich auf der Suche nach besonders erfolgreichen Unternehmen vor allem mit den Ursachen für deren Erfolg. Eine fehlende Einsicht in kausale Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung birgt die Gefahr der unreflektierten Nachahmung vermeintlicher Erfolgsrezepte.¹²⁸ Bei der Messung des Unternehmenserfolges favorisieren empirische Untersuchungen hauptsächlich ökonomische, insbesondere finanzielle Erfolgsgrößen.¹²⁹ Zu diesem Zweck werden verschiedene Bilanzkennzahlen wie z.B. die Umsatzrentabilität, Gesamtkapitalrentabilität und die

¹²³ Vgl. Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2008, S. 407

¹²⁴ Vgl. Schuler H. (Hrsg.), Organisationspsychologie, S. 69

¹²⁵ Vgl. Bruhn M. [Hrsg.], Wiesbaden 2006; Bruhn M./Meffert H., Wiesbaden 2002; Emrich Ch., Wiesbaden 2004; Schrader S., Spitzenführungskräfte, Tübingen 1995, Müller-Stewens G./Lechner Ch., Stuttgart 2003; Jung H., München; Wien 2006

¹²⁶ Vgl. Müller-Stewens G./Lechner Ch., Strategisches Management, Stuttgart 2003, S. 243

¹²⁷ Vgl. Jung H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München; Wien 2006, S. 35 ff.

¹²⁸ Vgl. Bruhn M./Meffert H., Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2002, S. 6 f.

¹²⁹ Vgl. Bruhn M./Meffert H., ebenda, S. 7

Eigenkapitalrentabilität als Bezugsgrößen herangezogen, wobei nur die Eigenkapitalrentabilität dem Anspruch auf die langfristige Gewinnmaximierung Rechnung trägt.¹³⁰

Neben den Konzepten, die sich vorwiegend auf finanzielle Kriterien konzentrieren, existieren auf Ebene der Gesamtorganisation noch weitere Ansätze. Diese basieren auf einem erweiterten Erfolgsbegriff und ergänzen ökonomische um außerökonomische Erfolgsgrößen, wie z.B. der Ziel-, System-, interessenpluralistische und Kontingenzansatz.¹³¹

- ❖ Der **Zielansatz** nimmt eine Definition des Unternehmenserfolges am Grad der Zielerreichung vor. Voraussetzung für dessen Bestimmung ist die Existenz von Unternehmenszielen.
- ❖ Im **Systemansatz** wird der Zielansatz um inner- und außerbetriebliche Beziehungen erweitert. Das Unternehmen wird hierbei nach der Fähigkeit Ressourcen zu erwerben, der Interaktion mit der Umwelt und der internen Systemstabilität (bei Strukturen) beurteilt. Ziel dieses abstrakten und komplexen Ansatzes ist die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens.
- ❖ Beim **interessenpluralistischen Ansatz** (Interaktions-, Stakeholder-, Koalitions- oder Sozialansatz) stehen die Interessen externer (Kunden, Lieferanten, Aktionäre, etc.) und interner (Mitarbeiter, Manager, etc.) Bezugsgruppen im Vordergrund. Erfolg wird in diesem Ansatz über den Grad deren Berücksichtigung definiert.
- ❖ In welchem Maße die Abhängigkeit des Erfolges sowie die Relevanz dessen Kriterien von der Situation des Unternehmens in der Umwelt abhängen, ist Untersuchungsgegenstand des **Kontingenzansatzes**.

Die Besonderheit im Dienstleistungsunternehmen liegt, wie unter Punkt 2.1.2. schon erwähnt, in einer hohen Personalintensität und der Integration des externen Faktors. Aus diesem Grund werden, wie in der folgenden Abbildung verdeutlicht, verschiedene

¹³⁰ Vgl. Jung H., ebenda, S. 35 ff.

¹³¹ Vgl. Emrich Ch., Prozessmanagement und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 2004, S. 81 f.

Aufgabenbereiche strukturiert. Sie stellen vorökonomische Größen dar und bilden die Grundlage für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.¹³²

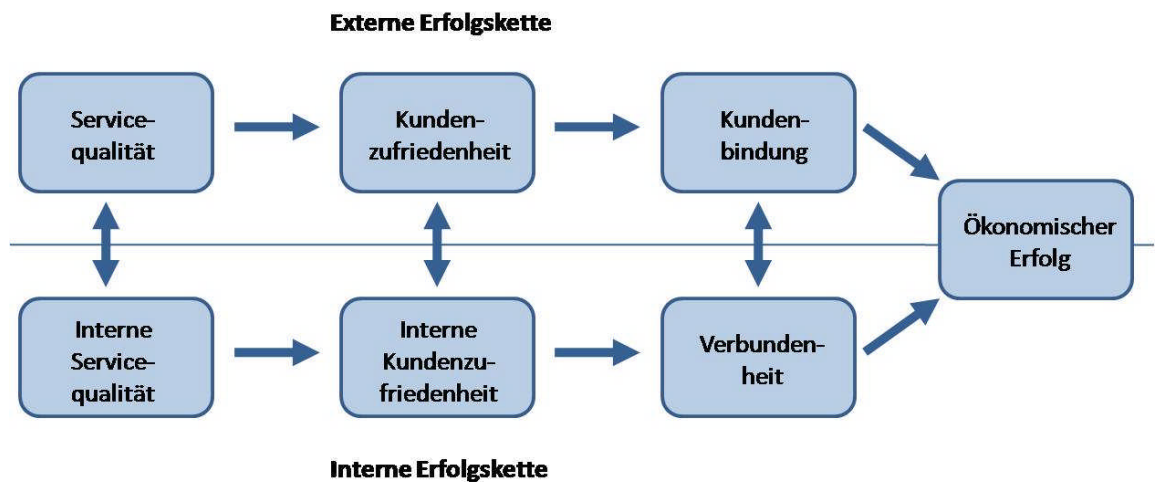


Abb. 12. Interne und Externe Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements

[eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn M. (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden 2006, S. 8]

Die sogenannte Erfolgskette des Dienstleistungsmanagements zeigt die Interdependenzen zwischen unternehmens-, mitarbeiter- und kundenbezogenen Determinanten, die sich in Folge der Integration des externen Faktors ergeben.¹³³

2.2. Darstellung des Unternehmensleitbildes

Bisher wurden die theoretischen Grundlagen des Unternehmensleitbildes behandelt. Im folgenden Abschnitt werden die darin enthaltenen Grundsätze anhand eines Praxisbeispiels dargestellt und erläutert. Er umfasst weiters eine Beschreibung der wichtigsten Träger und unterzieht es einer kritischen Betrachtung.

¹³² Vgl. Bruhn M. [Hrsg.], Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden 2006, S. 7

¹³³ Vgl. Bruhn M. [Hrsg.], ebenda, S. 7

2.2.1. Grundsätze

Der Inhalt eines Unternehmensleitbildes gliedert sich, wie in den Grundlagen schon dargestellt, in die Leitidee, die Leitsätze und das und das Motto, welches alles in einem kurzen Slogan zusammenfasst. Er umfasst die Grundsätze im Bezug auf die allgemeine geschäftspolitische, aufgaben- sowie adressatenspezifische Ausrichtung des Unternehmens, wobei in der Praxis häufig eine Vermischung der Strukturierung der Inhalte erfolgt.¹³⁴

Nachfolgend wird das Unternehmensleitbild der Raiffeisenbank Attersee-Nord, einer mittelständischen Genossenschaftsbank, als praktisches Beispiel für die inhaltliche Ausgestaltung, dargestellt. Die Formulierung ist sehr allgemein gehalten und umfasst, entsprechend den verschiedenen Anspruchsgruppen, die wesentlichen Werte und Verhaltensgrundsätze.

Das Unternehmensleitbild weist die nachfolgend dargestellte Struktur auf:¹³⁵

- ❖ Die **Vision** der Raiffeisenbank ist ein gemeinsamer Weg, bei dem Vertrauen eine wesentliche Grundlage bildet.
- ❖ Die **Gründungsidee** basiert auf der Hilfe zur Selbsthilfe und entstammt einem christlichen Soziallehrer namens Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Die Bank ist in der Rechtsform einer Genossenschaft organisiert, welche die Einhaltung des demokratischen Gedankengutes und die Erfüllung des Förderauftrages gewährleisten soll. Der **Förderauftrag** bezieht sich auf die nachhaltige Sicherung und Erweiterung des finanziellen Spielraumes der Kunden und Mitinhaber.
- ❖ Die **Mitinhaber** haben einmal im Jahr die Möglichkeit, sich über die aktuelle Entwicklung der Genossenschaft zu informieren und diese aktiv mit zu gestalten.

¹³⁴ Vgl. Wegmann J., ebenda, S. 202

¹³⁵ Vgl. Unternehmensleitbild der Raiffeisenbank Attersee-Nord, http://www.raiffeisen-ooe.at/eBusiness/rai_template1/1023998242919-1034279851737_1034280539212-1034280539212-NA-2-NA.html, verfügbar am 08.12.2009

- ❖ Die Bank ist Teil des **Raiffeisen-Verbundes**, der sie durch eine wechselseitige Ergänzung, gegenseitiges Verständnis und Rücksichtnahme stärkt und dem Kunden Sicherheit gibt. Die Regionalität wird mittels einer dezentralen Struktur dennoch gewährleistet und ermöglicht es, die Kunden im Einzugsgebiet optimal zu betreuen und Entscheidungen vor Ort zu treffen.
- ❖ Die Bank bildet durch die starke Verankerung und aktive Mitgestaltung in der Region einen wesentlichen **Gesellschafts- und Wirtschaftsfaktor**. Als Arbeitgeber, Geschäftspartner und Initiator von Projekten, trägt sie zur Stärkung der Wirtschaftsregion bei und nimmt durch das Mitwirken an öffentlichen Veranstaltungen und Sponsoring von Vereinen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr.
- ❖ Die Raiffeisenbank verfolgt mit ihren modernen Bankstellen eine klare **Positionierung**, in der sie sich weniger als Trendsetter, sondern vielmehr als aktiver Mitgestalter des Marktes sieht. Das oberste Ziel ist eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik, die Kontinuität und maßvolles Wachstum sichert und nicht den Anspruch auf Gewinnmaximierung um jeden Preis stellt.
- ❖ Die **Mitarbeiter** bilden das Humankapital des Unternehmens und dementsprechend werden sie auch gefördert. Im Gegenzug dazu, wird von ihnen Kreativität, Eigenverantwortung und Eigeninitiative gefordert. Außerdem sind berufliches und gesellschaftliches Engagement, permanente Aus- und Weiterbildung, unternehmerisches Denken und Handeln, Motivation und Leistungsbereitschaft, ein gutes Betriebsklima und die Bereitschaft zu Teamarbeit von Bedeutung. Sie gestalten, prägen und repräsentieren das Unternehmen nach außen und leisten damit einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg.
- ❖ Die Raiffeisenbank bietet ihren Kunden eine individuelle Beratung und überzeugt durch maßgeschneiderte Lösungen. Die Angebotspalette umfasst dabei **Produkte und Leistungen** in den Bereichen Sparen, Veranlagung, Vorsorge und Finanzierung.

- ❖ **Sinn und Zweck** des Unternehmens ist den Kunden jeder Altersgruppe, Berufsgruppe und Branche als finanzieller Lebensbegleiter zur Seite zu stehen und diese partnerschaftlich zu behandeln. Dabei ist es seine Aufgabe, Grundbedürfnisse abzudecken, Wünsche zu erfüllen, Existenzen aufzubauen, für die Zukunft vorzusorgen, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, wirtschaftliche Orientierung zu geben und auch in schwierigen Zeiten ein zuverlässiger Partner zu sein. Diesbezüglich können die Kunden Sicherheit, Vertraulichkeit, Kompetenz, persönlichen Kontakt, Information, hohe Qualitätsstandards, Kostentransparenz und ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis erwarten.

Die Betrachtung des Unternehmensleitbildes lässt Erkenntnisse über das Tätigkeitsgebiet der Raiffeisenbank und die Unternehmensziele, wie z.B. Rentabilität und Wachstum, die gesellschaftliche Verantwortung und die Positionierung am Markt, gewinnen. Die Raiffeisenbank positioniert sich vor allem als regional tätige Bank, was bedeutet, dass der Großteil der Kunden aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet der Bank bzw. den Bankstellen stammt. Darüber hinaus findet man aufgabenspezifische Inhalte, die allgemeine Aussagen zu den wichtigsten Funktionsbereichen des Unternehmens konkretisieren. Bezogen auf die Mitarbeiter werden Aussagen zu Motivation, Führungsstil, Fortbildung, etc. getroffen und das Verhalten gegenüber externen Anspruchsgruppen, wie z.B. Kunden, Mitinhaber, Gesellschaft, usw., dargelegt, welche der nächste Punkt ausführlicher behandelt.

2.2.2. Träger

Im dargestellten Unternehmensleitbild wird das Verhältnis des Unternehmens zu verschiedenen Bezugsgruppen dargestellt. Unter dem Begriff „Träger“ subsumiert die vorliegende Arbeit die sogenannten Stakeholder oder Anspruchsgruppen. Darunter werden Personen, Personengruppen und Institutionen verstanden, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und Einfluss auf dieses ausüben können bzw. von des-

sen Tätigkeit betroffen sind.¹³⁶ Entscheidend ist dabei eine gegenseitige Abhängigkeit, das heißt sie stellen dem Unternehmen bestimmte Leistungen oder Ressourcen zur Verfügung und erwarten daraus eine Gegenleistung. Ein ausgeglichenes Verhältnis bildet die Grundlage für eine funktionierende Partnerschaft.¹³⁷

Die folgende Tabelle visualisiert die internen und externen Interessensgruppen eines Unternehmens und Beispiele für deren Leistung bzw. geforderte Gegenleistung.

	Anspruchsgruppen	Erbrachte Leistungen für das Unternehmen	Geforderte Gegenleistungen des Unternehmens
Intern	Eigentümer	Eigenkapital	Einkommen, Verzinsung und Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals, Mitgestaltung, usw.
	Management	Kompetenz Engagement Leistung	Einkommen, Macht, Einfluss, Prestige, Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten, usw.
	Mitarbeiter	Arbeitskraft Fähigkeiten	Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Sicherheit, Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten, Status, Anerkennung, Prestige, usw.
Extern	Fremdkapitalgeber	Fremdkapital	Sichere Kapitalanlage, ausreichende Verzinsung, usw.
	Lieferanten	Termingerechte Leistung Hochwertige Güter	Stabile und faire Lieferbeziehungen, günstige Konditionen, Zahlungsfähigkeit der Abnehmer, usw.
	Kunden	Kauf der Produkte Markentreue	Qualitativ und quantitativ befriedigendes Preis-/Leistungsverhältnis Service, günstige Konditionen, usw.
	Staat und Gesellschaft (Öffentlichkeit)	Öffentliche Sicherheit und Ordnung Infrastruktur Legitimität	Steuerzahlungen, Sicherung der Arbeitsplätze, Sozialleistungen, Positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen, usw.

Tab. 2. Anspruchsgruppen im traditionellen Stakeholder-Konzept

[eigene Darstellung in Anlehnung an Kramer M./Urbaniec M./Möller L. (Hrsg.), Internationales Umweltmanagement, Wiesbaden 2003, S. 99]

¹³⁶ Vgl. Kramer M./Urbaniec M./Möller L. (Hrsg.), Internationales Umweltmanagement, Wiesbaden 2003, S. 99

¹³⁷ Vgl. Strigl A. W., Sektorvision – Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensbilder und -strategien, Wien 2003, S. 92

Die Gruppen in der Tabelle unterscheiden sich deutlich nach deren Einflusspotential und Beziehung zum Unternehmen, wobei nicht alle davon Relevanz besitzen. Darüber hinaus verfolgen sie zum Teil ungleiche Ziele, was wiederum zu Konflikten führen kann. Vor dem Hintergrund der generellen Ausrichtung des Unternehmens und den damit verbundenen Zielen muss daher oftmals ein Interessensausgleich stattfinden.¹³⁸

Je nachdem, wo die Schwerpunkte liegen, werden zielgruppenspezifische Nutzenpotentiale zum Vorteil aller oder nur einzelner Bezugsgruppen entwickelt. Demzufolge kristallisieren sich eine opportunistische Ausbeutungspolitik oder eine, den einzelnen Stakeholdern verpflichtete, Entwicklungspolitik heraus. Die Opportunitätspolitik manifestiert sich in einer einseitigen, kurzfristigen Ausrichtung am Investor oder Eigentümer. Sie orientiert sich hauptsächlich an der Erreichung ökonomischer Ziele (Rentabilität, Liquidität) und ist bestrebt, Störungen abzustellen. Demgegenüber verfolgt die Verpflichtungspolitik eher langfristige, gesellschaftsorientierte Ziele, die das Überleben und die Entwicklung des Unternehmens als Ganzes sichern sollen. Sie verbindet die Erfüllung ökonomischer und gesellschaftlicher Ziele.¹³⁹

Zu den wichtigsten Stakeholdergruppen zählen Eigentümer bzw. Investoren, Lieferanten, Belegschaft (Management und Mitarbeiter) und Kunden. Deren Beziehung ist meistens vertraglich geregelt und sichert nachhaltig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens.¹⁴⁰ Gerade den Kunden, die grundsätzlich zu den externen Bezugsgruppen zählen, wird aufgrund ihres unmittelbaren Einflusses auf das Unternehmen eine sehr große Bedeutung beigemessen. Durch deren Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen, Qualität und Preis definieren sie das Preis-Leistungs-Verhältnis und sichern mit der Nachfrage und dem Kauf der Leistungen den Erfolg des Unternehmens.¹⁴¹ Insgesamt herrscht heutzutage ein Käufermarkt, in dem das Angebot die Nachfrage übersteigt und die Kunden mündiger und informierter sind. Diese Tatsache erfordert die Entwicklung maßgeschneiderter Angebote, die die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen als die Konkurrenz.¹⁴²

¹³⁸ Vgl. Hardtke A. (Hrsg.), Perspektiven der Nachhaltigkeit, Wiesbaden 2001, S. 158

¹³⁹ Vgl. Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994, S. 36

¹⁴⁰ Vgl. Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2007, S. 232

¹⁴¹ Vgl. Töpfer A., Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2007, S. 181

¹⁴² Vgl. Töpfer A., ebenda, S. 181

Bei den Kooperationspartnern, Konkurrenten, staatlichen und örtlichen Institutionen, politischen und anderen Interessensgruppen und Verbänden, besteht in der Regel kein Vertragsverhältnis, sie spielen aber dennoch eine bedeutende Rolle für das Unternehmen.¹⁴³

Die Berücksichtigung aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehender Bezugsgruppen bildet die Grundlage für den mittel- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Nur wer die Ansprüche der Stakeholder schneller und besser zufriedenstellt als seine Konkurrenten, kann sich im Wettbewerb nachhaltig behaupten.¹⁴⁴

2.2.3. Kritische Betrachtung

Die Praxis zeigt, dass sich im Umgang mit Unternehmensleitbildern auch Probleme ergeben können. In der kritischen Betrachtung wird auf einige dieser eingegangen.

Zu den spezifischen Funktionen der Unternehmensleitbilder zählen unter anderem die Legitimations- und Informationsfunktion. Unter Bezugnahme der gemeinsamen Werte und Normen, dienen sie einer Komplexitätsreduktion und koordinieren das Handeln im Unternehmen. Nach außen stellen sie das Unternehmen als modern, rational und erfolgreich dar. Zentraler Kritikpunkt ist dabei vielfach eine Verwendung als Imagebrochure und die daraus resultierende Differenz zwischen den darin enthaltenen Grundsätzen und der konkreten unternehmerischen Strategie.¹⁴⁵

Darüber hinaus kann es zu Problemen kommen, wenn das Unternehmensleitbild ausschließlich eine Zusammenstellung des Vorhandenen, historisch Gewachsenen ist und keine Darstellung eines erstrebenswerten zukünftigen Zustandes enthält. In diesem Fall würde es keine Veränderung im Unternehmen bewirken, d.h. seine Mobilisierungsfunktion bzw. Motivationsfunktion nicht erfüllen. Andererseits sollte es aber

¹⁴³ Vgl. Franken S., ebenda, S. 232

¹⁴⁴ Vgl. Grüning M., Performance-Measurement-Systeme, Wiesbaden 2002, S. 107

¹⁴⁵ Vgl. Edeling T./Jann W./Wagner D. (Hrsg.), Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung, Opladen 2001, S. 62 ff.

auch keine unrealistische Darstellung der Zukunft enthalten, da es ansonsten das Gefühl einer trügerischen Sicherheit vermitteln würde.¹⁴⁶

Bei der Diskussion um den Inhalt kann ebenfalls festgehalten werden, dass die Grundsätze zwar allgemeine Gültigkeit besitzen sollten, eine derartige Formulierung aber die Ableitung konkreter Ziele und Verhaltensweisen erschwert.¹⁴⁷

Ziel des Unternehmensleitbildes ist die Ansprache möglichst vieler Interessensgruppen über einen langen Zeithorizont. Diese Funktion ist in der Praxis sehr schwer zu realisieren, da es wesentlich einfacher ist, auf einen kleinen Personenkreis über einen kürzeren Zeitraum einzugehen. Demzufolge kann es vorkommen, dass wichtige bzw. relevante Stakeholder keine Beachtung finden.¹⁴⁸

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass viele Probleme bzw. Dysfunktionalitäten im Bezug auf das Unternehmensleitbild, auf Fehler in der Erarbeitung bzw. beim Prozess der Implementierung hindeuten. In der praktischen Umsetzung werden diese beiden Themen näher erläutert.

2.3. Praktische Umsetzung

In den Grundlagen des Unternehmensleitbildes wurde bereits ausgeführt, dass es die Vision, Philosophie und die qualitativen Ziele, die ein Unternehmen verfolgt, beschreibt. Es stellt die wesentlichen Grundsätze dar und dient der Motivation und Orientierung. Die in der kritischen Würdigung aufgezeigten Probleme, gilt es durch eine Modifikation bzw. Aktualisierung des bestehenden Unternehmensleitbildes ausmerzen. In diesem Abschnitt werden wichtige Elemente, die sowohl bei der Erstellung als auch bei der Modifikation von Bedeutung sind und ein möglicher Weg zur erfolgreichen Verankerung im Unternehmen ausgearbeitet. Abschließend wird auf die Messbarkeit und Nachhaltigkeit eingegangen.

¹⁴⁶ Vgl. Papmehl A./Gastberger P./Budai Z. (Hrsg.), Die kreative Organisation, Wiesbaden 2009, S. 84

¹⁴⁷ Vgl. Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003, S. 360

¹⁴⁸ Vgl. Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2007, S. 48

2.3.1. Modifikation des Unternehmensleitbildes

Das Unternehmensleitbild ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur. Es spiegelt die aktuellen Werthaltungen wider und beschreibt den Zweck, die Ziele und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens sowohl gegenüber internen als auch externen Anspruchsgruppen.¹⁴⁹ Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder, komplexer Umweltbedingungen, schnelllebigender, stagnierender Märkte und den damit verbundenen äußerst schwierigen Wettbewerbsbedingungen, sind Unternehmen gezwungen durch gemeinsame Ziele und Werte für Orientierung und innere Stabilität zu sorgen. Die große Herausforderung besteht in der Anpassung an die aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten des Marktes und somit der nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges.¹⁵⁰

Ein Unternehmenswandel bzw. die Modifikation des bestehenden Unternehmensleitbildes erfordert zunächst die Bestimmung des status quo, bei der nachstehende Fragen eine mögliche Diskussionsgrundlage bieten:¹⁵¹

- ❖ Welche Einstellungen und Werte vertreten wir?
- ❖ Wo liegt der Unternehmenszweck und welche Kompetenz wird dazu benötigt?
- ❖ Wer sind die wichtigsten Stakeholder?
- ❖ Wo liegen die Stärken und Schwächen?
- ❖ Was wird von den Mitarbeitern erwartet?
- ❖ Wie sieht die interne Zusammenarbeit aus und weiß jeder was er zu tun hat?
- ❖ Wie werden wichtige Entscheidungen getroffen bzw. kommuniziert?
- ❖ Wird im Unternehmen nur geredet oder folgen den Worten auch Taten?

¹⁴⁹ Vgl. Weissman A., Die großen Strategien für den Mittelstand, Frankfurt am Main 2006, S. 35

¹⁵⁰ Vgl. Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009, S. 630

¹⁵¹ Vgl. Pappmehl A./Gastberger P./Budai Z. (Hrsg.), Die kreative Organisation, Wiesbaden 2009, S. 83 ff.

- ❖ Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen?
- ❖ Was bedeutet Erfolg und wie wird er gemessen?

Darüber hinaus gelangen in der Analysephase verschiedene strategische Instrumente zum Einsatz, deren Anwendung ein umfassendes und detailliertes Bild über das Unternehmensumfeld, die Stärken und Schwächen und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens widerspiegelt.¹⁵²

Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht zu den wichtigsten Analysetools und erläutert diese kurz.¹⁵³

Instrument	Beschreibung	Ziel
Umfeld-analyse	Sie beschäftigt sich mit der Analyse der für das Unternehmen relevanten Situationen und Entwicklungen im Umfeld und bedarf dazu einer systematischen Erhebung möglichst vieler vorhandener und relevanter Daten. Die, den Aussagen zugrundeliegenden Annahmen müssen laufend auf ihre Gültigkeit überprüft werden. Die Analyse reduziert sich aufgrund der Komplexität nur auf wesentliche Komponenten des Unternehmens.	Analyse des Unternehmensumfeldes. Anhand von Checklisten wird eine Reduktion der Komplexität, Dokumentation und Visualisierung der Ergebnisse erreicht.
Stärken-Schwächen-Analyse	Ziel dieser Analyse ist es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu bestimmen und die Handlungsspielräume abzuschätzen. Dazu werden die aktuellen und zukünftigen Ressourcen (Mitarbeiter, Image, Gebäude, usw.) ermittelt und bewertet.	Entwicklung und Bewertung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Chancen und Einschränkungen bei der Strategieentwicklung werden dokumentiert.

¹⁵² Vgl. Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007, S. 45

¹⁵³ Vgl. Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007, S. 47 ff.

Instrument	Beschreibung	Ziel
Strategische Bilanz	In dem Konzept der strategischen Bilanz werden die sogenannten Produktionsfaktoren identifiziert und in die strategische Bilanz eingeordnet. Diese bestehen aus einer Reihe von Erfolgsfaktoren (z.B. Personal, Kapital, Know-how, usw.), wobei die schwächsten unter ihnen grundlegend für die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz sind.	Ziel ist die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Diesbezüglich sollen durch die Analyse und Bewertung von Produktionsfaktoren Probleme rechtzeitig erkannt werden.
Szenario-Technik	Die Methode basiert auf der Entwicklung verschiedener Szenarien oder zukünftigen Umfeldsituationen. Ausgehend vom Ist-Zustand wird der Weg dorthin beschrieben. Dabei unterscheidet man zwischen globalen, die für mehrere Branchen oder übergeordnete Bereiche erstellt werden und firmenspezifischen Szenarien, die, unter Einbezug der relevanten Einflussgrößen, für ein Unternehmen entwickelt werden.	Die Darstellung der zukünftigen Entwicklungen des Unternehmensumfeldes und deren Auswirkungen auf das Unternehmen selbst.

Tab. 3. Strategische Instrumente in der Diagnosephase

[eigene Darstellung in Anlehnung an Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007, S. 47 ff.]

Die ausreichende Analyse der Ausgangssituation bedarf der Festlegung eines entsprechenden Zeitrahmens und der Einbindung der Mitarbeiter unterschiedlicher Ebenen. Die vielen verschiedenen Sichtweisen und Ideen haben eine positive Auswirkung auf das Ergebnis.¹⁵⁴

Mit der im ersten Schritt ausgearbeiteten Bestandsaufnahme ergeben sich Rahmenvorgaben und Handlungsbedarfe für die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes, die aus einem Prozess besteht.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Vgl. Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007, S. 45

¹⁵⁵ Vgl. Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009, S. 633

Die nachfolgende Graphik visualisiert den Prozess der Leitbilderstellung.

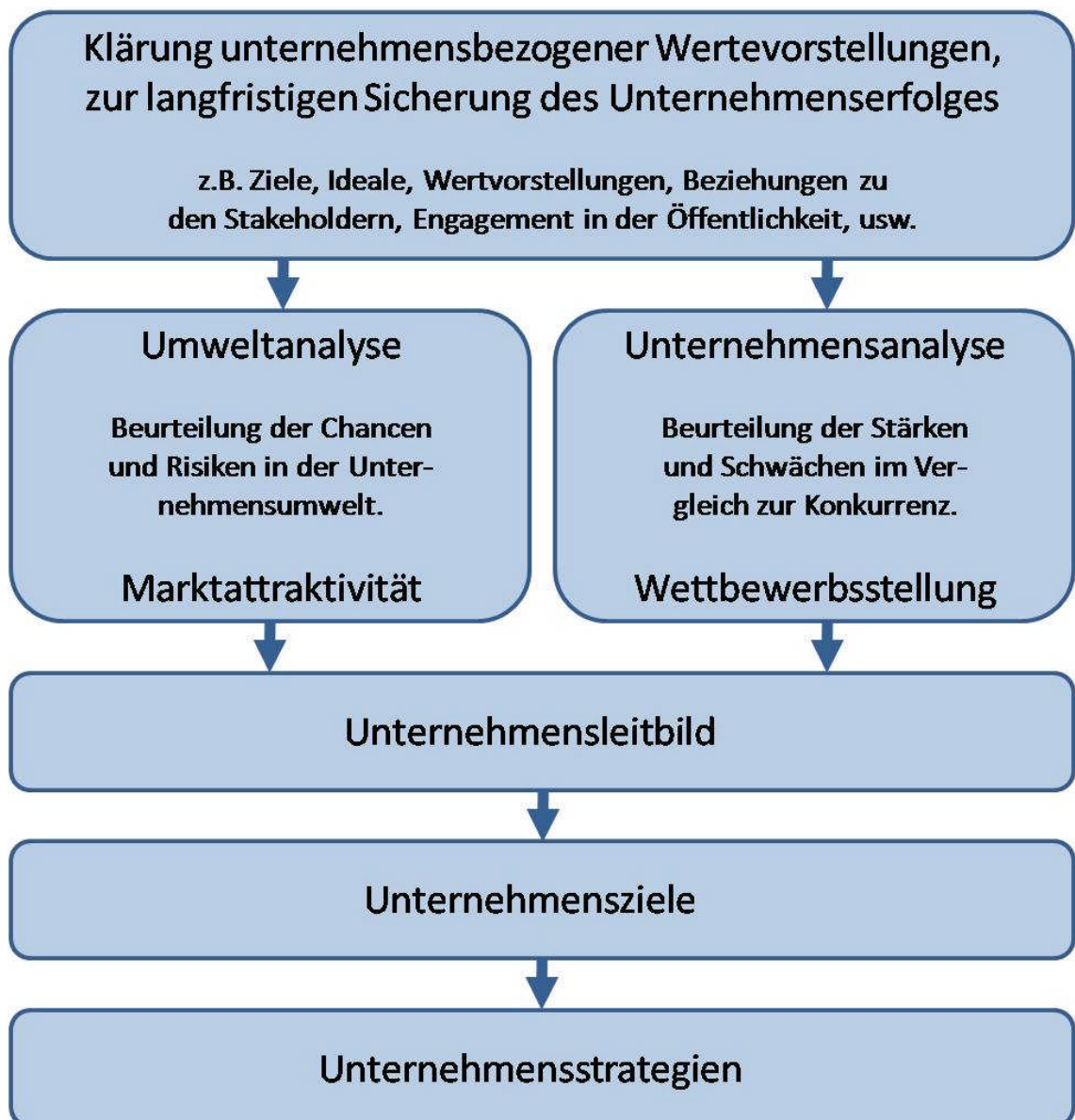


Abb. 13. Prozess der Leitbilderarbeitung

[eigene Darstellung in Anlehnung an Wegmann J., Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München/Wien 2006, S. 190; Henschel K. U., Hotelmanagement, München 2008, S. 138]

Ausgangspunkt im Prozess der Leitbilderarbeitung ist die Klärung der unternehmensbezogenen Wertevorstellungen bzw. der Unternehmensphilosophie, die vor allem durch die Führungskräfte geprägt wird und daher eine Auseinandersetzung mit deren Handeln und einer Reflexion der diesem zugrunde liegenden Einstellungen und Werthaltungen bedingt. Danach erfolgt die Beurteilung der, in der Unternehmens- und Umweltanalyse ermittelten, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, aufgrund derer

die Marktattraktivität und die Wettbewerbsstellung des Unternehmens festgelegt werden. Die Kombination der Stärken des Unternehmens und den sich am Markt bietenden Chancen, bildet die Grundlage für die, in der obersten Managementebene getroffenen unternehmenspolitischen Entscheidungen, welche sich im Unternehmensleitbild widerspiegeln. Wenngleich das Unternehmensleitbild schon die grundsätzliche Marschrichtung vorgibt und die obersten Unternehmensziele enthält, so müssen diese trotzdem auf die einzelnen Bereiche im Unternehmen heruntergebrochen und konkrete Strategien erarbeitet werden, um die Umsetzung im Tagesgeschäft zu gewährleisten.¹⁵⁶

Voraussetzung für die Schlüssigkeit und Verständlichkeit des Unternehmensleitbildes für alle Mitarbeiter ist, dessen interne Vorgaben mit der Außenwirkung in Einklang zu bringen.¹⁵⁷ Darüber hinaus ist es letztlich wichtig, alle Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess der Erarbeitung in irgendeiner Form einzubinden (Workshops, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräftebefragungen, etc.), da sie in späterer Folge auch für die Umsetzung verantwortlich sind und dies die Akzeptanz erheblich fördert.¹⁵⁸

Grundsätzlich sollte man sich vor der Implementierung noch einmal folgende Gedanken zum fertigen Unternehmensleitbild machen:¹⁵⁹

- ❖ Wurde das Leitbild von den Führungskräften und Mitarbeitern selbst erarbeitet und stößt es bei allen Beteiligten auf eine breite Akzeptanz?
- ❖ Ist das Leitbild konkret und trotzdem allgemein gültig?
- ❖ Erfasst das Unternehmensleitbild einen langfristigen Zeithorizont?
- ❖ Ist die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze messbar, überprüfbar und wie anpassungsfähig sind diese gegenüber internen und externen Veränderungen?

¹⁵⁶ Vgl. Henschel K. U., Hotelmanagement, München 2008, S. 137 ff.

¹⁵⁷ Vgl. Gartner W. J., Management, München/Wien 2002, S. 55 f.

¹⁵⁸ Vgl. Henschel K. U., ebenda, S. 139

¹⁵⁹ Vgl. Simon W., GABALs großer Methodenkoffer, Offenbach 2006, S. 206

In diesem Teil wurde die Modifikation des bestehenden Leitbildes behandelt. Unter dem Punkt Implementierung beschäftigt sich die Arbeit mit einer effizienten Kommunikation und Verankerung im Unternehmen.

2.3.2. Implementierung

Ziel der Implementierung ist die Umsetzung eines gedanklichen Konzepts in die praktische Realität. Sie wird dabei als Prozess verstanden, der nicht nur aktionsbezogen mit der Einführung neuer Managementinstrumente, sondern auch in Verbindung mit konzeptionellen Überlegungen, wie der strategischen Neuausrichtung und ihrer mentalen Durchsetzung auftritt. Dieser erstreckt sich über die normative, strategische und taktisch-operative Ebene im Unternehmen und besteht aus der Umsetzung (=sachorientierten Spezifizierungsvorgänge) und der Durchsetzung (=verhaltensorientierte akzeptanzfördernde Maßnahmen).¹⁶⁰

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Prozess der Implementierung eines Unternehmensleitbildes und die begleitenden Maßnahmen.

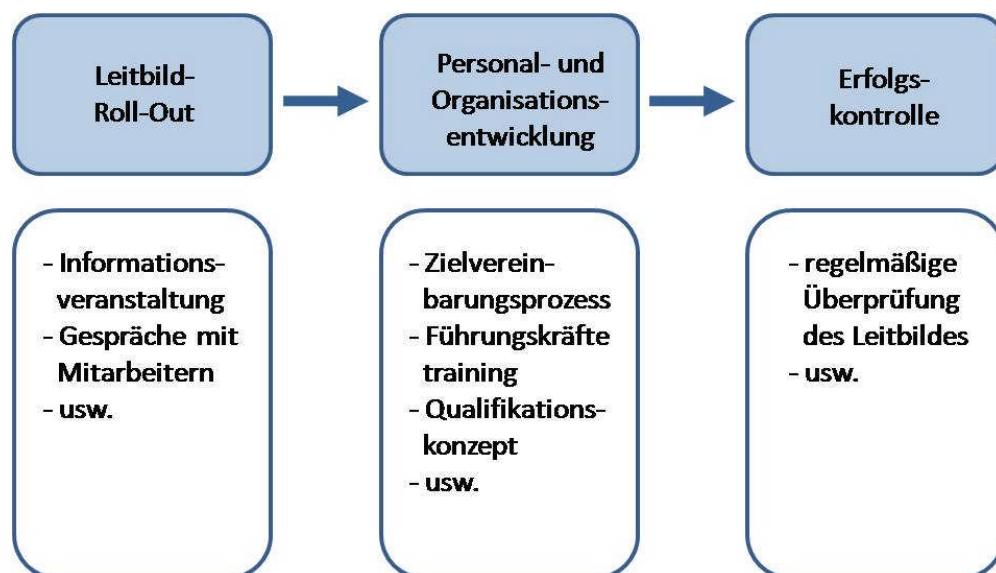


Abb. 14. Vorgehensweise zur Einführung von Performanz-Leitbildern

[eigene Darstellung in Anlehnung an Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009, S. 633]

¹⁶⁰ Vgl. von der Oelsnitz D., Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden 1999, S. 41 ff.

Die Umsetzung des Unternehmensleitbildes erfolgt mit dem Roll-Out, der ein herausragender Moment im Prozess der Implementierung sein sollte und dementsprechend von zahlreichen Informations- und Kommunikationsmaßnahmen wie z.B. Betriebsversammlungen, Intranet, Objekte, Broschüren, usw. begleitet wird. Der nächste Schritt besteht aus Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung und sieht eine Integration in den Zielvereinbarungsprozess vor. Dabei bildet das Unternehmensleitbild die Grundlage für die regelmäßigen Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern und Führungskräften. Zu guter Letzt ist eine regelmäßige Überprüfung entscheidend für die erfolgreiche Verankerung im Unternehmen. Die Erfolgskontrolle gewährleistet die Einhaltung der Grundsätze und zeigt gegebenenfalls einen Anpassungsbedarf auf.¹⁶¹

Trotz eingehender Vorbereitungen kommt es in der Praxis immer wieder vor, dass gewünschte Änderungsvorhaben scheitern. Die Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit der neuen Situation, der Umstellungsprozess verläuft eher schleppend, Probleme treten auf, nach einiger Zeit versandet die ganze Aktion und die alte Routine kehrt zurück. Dieses Phänomen lässt sich zum einen auf Widerstände aus dem Unternehmen und zum anderen aus der Person zurückführen, die in der Folge dargestellt werden:¹⁶²

- ❖ **Widerstände aus dem Unternehmen** sind auf eine sehr ausgeprägte Unternehmenskultur zurückzuführen. Häufig entsteht der Eindruck, dass durch den Unternehmenswandel sämtliche Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickelt haben in Frage gestellt werden. Ebenso ergeben sich Probleme wenn neue Strategien von außen kommen und diese nicht im Unternehmen erarbeitet wurden. Darüber hinaus befürchtet man einen Chaos- und Verwirrungszustand durch die Veränderung bestehender Strukturen. Letztendlich hat eine Neustrukturierung oftmals die Neuverteilung auch der immateriellen Ressourcen zur Folge und diese würde sich in manchen Fällen negativ auf informelle Status- und Prestigehierarchien auswirken.

¹⁶¹ Vgl. Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009

¹⁶² Vgl. Busch R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur, München/Mering 2000, S. 27 ff.

- ❖ Menschen entwickeln über die Jahre gewisse Verhaltensweisen, aus denen sich Gewohnheiten bilden. Diese haben für sie einen gewissen Befriedigungswert und verselbständigen sich zu einem Bedürfnis. Veränderungsvorschläge bedrohen diese Bedürfnisbefriedigung und rufen **Widerstände aus der Person** hervor. Ein weiterer Umstand ist der Frustrations-Regressions-Effekt, bei dem ein eingeübtes Verhalten nicht wie gewohnt zum Erfolg führt. Daraus resultiert eine gewisse Frustration, die eine Abwehrreaktion gegenüber neuen Lösungen hervorruft.

Insbesondere bei grundlegenden Veränderungen im Unternehmen ist es also notwendig, die oben dargestellten Widerstände abzubauen und den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu geben. Dieser Prozess gliedert sich im Wesentlichen in drei Schritte:¹⁶³

- ❖ Im ersten Schritt erfolgt die **Kommunikation der Vision** durch das Top-Management. Dabei sollte sie sich vom routinemäßigen Planungs- und Kontrollprozess signifikant abheben und durch die Wahl entsprechender Kommunikationsträger und –mittel betont und ihre Bedeutung unterstrichen werden.
- ❖ Die nächste Maßnahme besteht in der **Entwicklung eines Dringlichkeitssinns**, durch die bewusste Induzierung eines Unzufriedenheitsgefühls. Dies erfolgt mit spezifischen Informationen über den steigenden Wettbewerb und die Darstellung der Konsequenzen der Beibehaltung des Ist-Zustandes durch negative Zukunftsszenarien und steigert die Bereitschaft zur Veränderung.
- ❖ Schließlich ist es Aufgabe des mittleren Managements, die Vision für jeden Mitarbeiter als **positives Zukunftsbild** darzustellen.

¹⁶³ Vgl. Bleicher K., Das Konzept integriertes Management, Frankfurt am Main 2004, S. 113 f.

Weitere Faktoren, die für eine nachhaltige Verankerung eines Unternehmensleitbildes wichtig sind, können wie folgt beschrieben werden:¹⁶⁴

- ❖ Einer der wichtigsten Faktoren ist ein **Führungskräfte-Commitment**. Sobald das Unternehmensleitbild formuliert, beschlossen und verkündet ist, muss das Top-Management voll und ganz dahinter stehen. Das vorleben ist dabei die beste und glaubwürdigste Art der Kommunikation.
- ❖ Das Unternehmensleitbild verlangt nach einer ständigen **Präsenz bzw. Sichtbarkeit**. Mitarbeiter müssen so oft als möglich damit in Kontakt kommen. Demzufolge sollte es an möglichst vielen Stellen im Unternehmen publiziert werden, sei es im Internet, Intranet, usw.
- ❖ Mitarbeiter sollten beim Lesen des Unternehmensleitbildes eine positive Motivation verspüren. Dies bedarf einer gewissen **Vitalität** des Unternehmensleitbildes bzw. kraftvollen Vision.
- ❖ Die **Ernsthaftigkeit** des Unternehmensleitbildes sollte vom Top-Management bei jeder Gelegenheit unterstrichen und demonstriert werden. In diesem Zusammenhang sei auch die Kontinuität von Budgets für Innovationen erwähnt.
- ❖ Durch eine ständige **Wiederholung** werden das Wissen um das Unternehmensleitbild und dessen Inhalte sowie das intrinsische Handeln danach gestärkt. Dementsprechend ist eine Führungskräftekontinuität von entscheidender Bedeutung.

Ein wesentlicher Bestandteil im Unternehmenswandel und der damit verbundenen Implementierung neuer Strategien und Grundsätze ist die Motivation und Förderung der Mitarbeiter, welche über sogenannte Anreizsysteme erfolgen kann. Sie stellen ein probates Mittel dar, um gewünschte Verhaltensweisen zu erreichen und beheben eine

¹⁶⁴ Vgl. Jaworski J./Zurlino F., Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft, Frankfurt/Main 2007, S. 44 f.

implizite Kurzichtigkeit und Augenblicksorientierung der verantwortlichen Entscheidungsträger.¹⁶⁵

Anreizsysteme werden in der Literatur vielfach auch als Motivationsinstrumente bezeichnet. Diese leisten einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen. Das Management hat mit dem Einsatz gewisser Anreize die Möglichkeit den Mitarbeiter zu einer Mehrleistung zu motivieren und sein Handeln im Sinne der Unternehmensziele zu steuern, das in der Folge nachhaltig zum Unternehmenserfolg beiträgt.¹⁶⁶

Anreize lassen sich entsprechend der Darstellung in der folgenden Abbildung nach mehreren Kriterien klassifizieren.

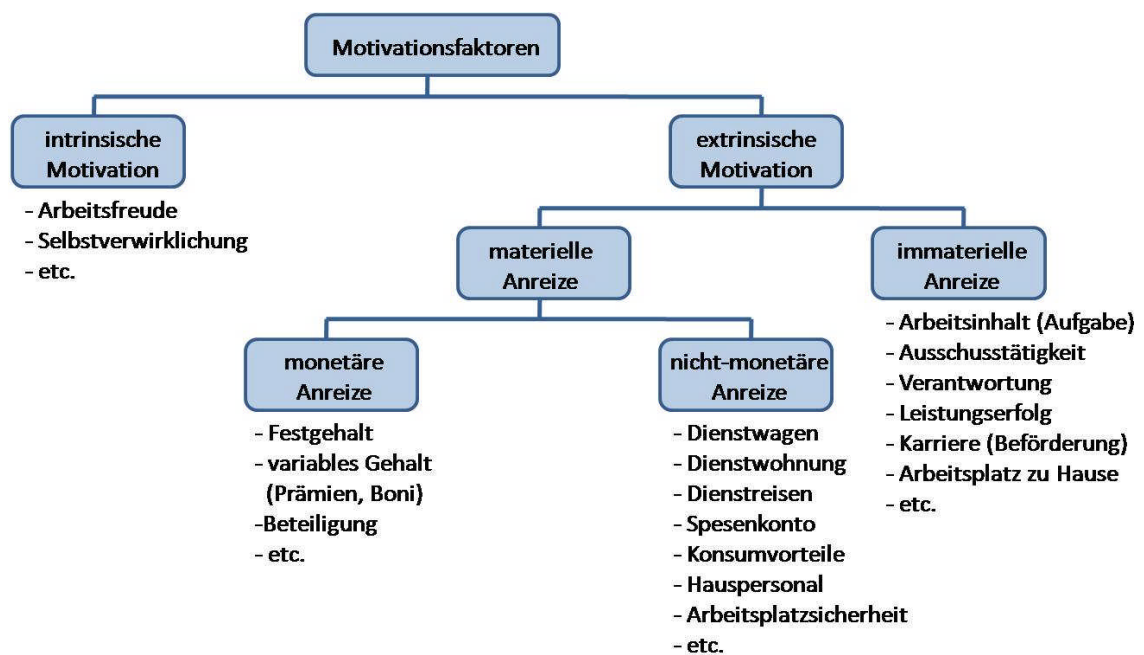


Abb. 15. Klassifikation der Anreize nach Kriterien

[eigene Darstellung in Anlehnung an Welge M. K./Al-Laham A., Strategisches Management, Wiesbaden 2008, S. 802]

Sie stellen primär eine Form der extrinsischen Motivation dar und können nach dem Objekt in materielle und immaterielle Anreize eingeteilt werden. Während zu den immateriellen Anreizen z.B. Anerkennung und Anreize aus der Arbeit selbst zählen, ent-

¹⁶⁵ Vgl. von der Oelsnitz D., Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden 1999, S. 58

¹⁶⁶ Vgl. Disselkamp M., Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005, S. 80

halten materielle Instrumente zur Mitarbeitermotivation rein finanzielle (Gehalt) sowie nicht-finanzielle Anreize (Dienstwagen).¹⁶⁷ Ferner können die Anreize hinsichtlich ihrer subjektiven Bewertung in positive (Belohnung) und negative Anreize (Sanktionen) eingeteilt werden.¹⁶⁸ Eine weitere Einteilung kann dahingehend vorgenommen werden, ob die Motivationsinstrumente auf den einzelnen Mitarbeiter und seine spezifische Arbeitssituation abgestimmt werden oder sich diese an eine Gruppe von Mitarbeitern und deren allgemeine Arbeitssituation richtet, und im Zeitablauf neue Mitarbeiter damit konfrontiert werden. Erstere werden als personelle Motivationsinstrumente (z.B. individuelle Entlohnungskomponenten, Mitarbeitergespräch, usw.) und die Anderen als strukturelle Motivationsinstrumente (z.B. Einführung von Gruppenarbeiten, Entlohnungssystematiken, etc.) bezeichnet.¹⁶⁹

Damit Anreizsysteme ihre Motivations- und Steuerungsfunktion im vollen Ausmaß erfüllen, müssen sie im Allgemeinen folgenden fünf Anforderungen entsprechen:¹⁷⁰

- ❖ **Zielorientierung:** Mitarbeiter sollen nur einen Anreiz erhalten, wenn sie im Interesse des Unternehmens agieren und demzufolge einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Dabei spielt die Orientierung an bestimmten Bemessungsgrundlagen, die im engen Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen (z.B. Deckungsbeitrag pro Kunde), eine wichtige Rolle.
- ❖ **Leistungsbezug:** Leistungen sollen nur dann mit Anreizen honoriert werden, wenn sie zum Einen der Erfüllung, der durch die Bemessungsgrundlagen operationalisierte Ziele des Unternehmens dienen und zum Anderen die Ergebnisse in eindeutiger Beziehung zur Leistung stehen. Der Mitarbeiter bzw. das Team muss dabei einen ursächlichen Bezug zwischen dem Leistungsergebnis und der erbrachten Leistung herstellen können.

¹⁶⁷ Vgl. Welge M. K./Al-Laham A., Strategisches Management, Wiesbaden 2008, S. 801

¹⁶⁸ Vgl. Disselkamp M., ebenda, S. 80

¹⁶⁹ Vgl. Jost P.-J., ebenda, S. 519

¹⁷⁰ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., ebenda, S. 296 ff.

- ❖ **Transparenz:** Anreize für bestimmte Leistungen bzw. Ergebnisse müssen eindeutig als diese erkennbar sein und im Vorhinein bekannt sein, damit die Ursache-Wirkungs-Beziehung vom Mitarbeiter klar nachvollzogen werden kann (bei monetären Anreizen auch rechnerisch).
- ❖ **Individualisierbarkeit:** Anreize entfalten nur dann ihre volle Motivationswirkung, wenn dabei auch die individuelle Motivstruktur und die subjektiven Wahrnehmungen des Mitarbeiters berücksichtigt werden. Die Individualisierbarkeit ist dann gegeben, wenn Anreizsysteme einen gewissen individuellen Gestaltungsspielraum (alternativer Anreiz in Abhängigkeit der persönlichen Motive des Mitarbeiters) zulassen.
- ❖ **Wirtschaftlichkeit:** Im Bezug auf die Wirtschaftlichkeit, muss der zusätzliche Gewinn, den ein Unternehmen durch die Gewährung von Anreizen erwirtschaftet und die Mitarbeiter damit zu besseren Leistungen motiviert, die Kosten des Anreizsystems und der Kontrolle der individuellen Zielerreichung übersteigen.

In der Folge werden auszugsweise verschiedene materielle und immaterielle Instrumente zur Motivation dargestellt.

Materielle Instrumente

Gehalt

Die Arbeitsleistung des Mitarbeiters sollte angemessen und gerecht entlohnt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass er einen Bezug zwischen der individuellen Leistung und dem Verdienst herstellen kann. Im Vordergrund steht dabei nicht der monetäre Effekt, sondern die materielle Sicherheit und die Anerkennung guter Leistungen.¹⁷¹

Die materielle Motivation sollte aufgrund der mangelnden Nachhaltigkeit nur flankierend zu anderen Maßnahmen eingesetzt werden.¹⁷²

¹⁷¹ Vgl. De Micheli M., Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, Zürich 2006, S. 62

¹⁷² Vgl. De Micheli M., ebenda, S. 62

Ergebnisorientierte Entlohnung

Variable Vergütungen haben einen starken Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Sie fördern den Arbeitseinsatz hauptsächlich bei extrinsisch motivierten Menschen.¹⁷³

Um ihre volle Wirkung zu entfalten, muss eine ergebnisorientierte Entlohnung gewissen Anforderungen gerecht werden. Zum einen muss sie für die Mitarbeiter motivierend sein, indem die Ziele, die mit dem Anreiz erreicht werden sollen, bekannt sind und auch akzeptiert werden, für die Mitarbeiter ein Handlungs- und Entscheidungsspielraum besteht, die Aufgaben und Verantwortung geklärt sind, die Kriterien der Erfolgsmessung bekannt und akzeptiert sind, ein Zusammenhang zwischen Leistung und Ergebnis erkennbar ist und das Konzept für die Mitarbeiter einfach und durchschaubar ist.¹⁷⁴ Zum anderen muss es für das Unternehmen hinsichtlich Erklärungsaufwand gegenüber den Mitarbeitern, Zeitaufwand für die Datenpflege und Systembetreuung einfach zu verwalten sein und einen betriebswirtschaftlichen Erfolg im Bezug auf Umsatzsteigerung, Verbesserung des Ertrages und Kostensenkung nach sich ziehen.¹⁷⁵

Immaterielle Instrumente

Restrukturierung des Arbeitsprozesses

Grundlage dieses Instrumentes bilden die Untersuchungen von Herzberg, über die motivierende Wirkung einer Aufgabenbereicherung. Es gibt folgende vier verschiedene Varianten:¹⁷⁶

- ❖ **Job rotation** bedeutet einen planmäßigen Stellenwechsel, bei dem sich Mitarbeiter neuen Aufgaben und damit einer neuen Herausforderung stellen. Sie werden entsprechend ihrer Qualifikation an einer Position mit vergleichbaren

¹⁷³ Vgl. Jost P.-J., Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen, Wiesbaden 1999, S. 47

¹⁷⁴ Vgl. Albs N., Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin 2005, S. 143

¹⁷⁵ Vgl. Albs N., ebenda, S. 143

¹⁷⁶ Vgl. Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2007, S. 107 f.

Aufgaben eingesetzt. Die Methode dient vorwiegend dem Sammeln von Erfahrungen und dem Verständnis interner Prozesse und deren Zusammenhänge. Sie wird z. B. bei Nachwuchsführungskräften eingesetzt.

- ❖ **Job enlargement** bringt eine horizontale Erweiterung und mehr Auslastung des Mitarbeiters durch weitere Aufgaben auf gleicher Ebene mit sich. Leistungsmotivierte Personen können sich durch mehr Aufgaben, Fleiß und Einsatz mehr Belohnung und Anerkennung erarbeiten.
- ❖ **Job enrichment** stellt für den Mitarbeiter eine Erweiterung der Kompetenzen und somit der Verantwortung und persönlicher Freiräume dar. Die Aufgabenbereicherung bringt eine vertikale Ausweitung der Aufgaben mit sich. Bei Menschen mit einem hohen Maß an Eigeninitiative und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung wirkt dieses Modell besonders motivierend.
- ❖ **Autonome Arbeitsteams** verfügen über eine gemeinsame Verantwortung hinsichtlich Quantität, Qualität und Verbesserung von Arbeitsprozessen bei deren Leistung. Sie haben die Möglichkeit der eigenständigen Planung und Gestaltung der Aufgaben innerhalb eines bestimmten Arbeitspaketes. Darüber hinaus werden fachliche und soziale Kompetenzen der Teammitglieder erweitert und gefördert.

Kommunikation - Zielvereinbarung

Eine klare Kommunikation ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um Mitarbeiter zur gemeinsamen Leistung zu motivieren. Sie können nur dann im Sinne der Unternehmensziele handeln, wenn diese auch bekannt sind.¹⁷⁷

Die Identifikation mit den eigenen Aufgaben und Zielen im Unternehmen ist dabei ein wesentlicher Bestandteil. Zu diesem Zweck ist es notwendig, Ziele gemeinsam zu erarbeiten und ihre individuellen Bedürfnisse dabei zu berücksichtigen bzw. sie entsprechend aufeinander abzustimmen.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2007, S. 254

¹⁷⁸ Vgl. Züger R.-M., Personal und Führung, Zürich 2007, S. 171 f.

Anerkennung bzw. Kritik

Das Bedürfnis nach Anerkennung ist ein sehr stark ausgeprägtes und kann daher genutzt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Der unmittelbare Vorgesetzte drückt dabei seine Zufriedenheit in einem kurzfristigen Gespräch klar, deutlich und angemessen aus. Das Lob sollte sich auf eine konkrete Leistung oder Handeln beziehen (z.B. eine herausragende Leistung für den Betrieb), aber auch für die zuverlässige und gute Erledigung alltäglicher Aufgaben.¹⁷⁹

Wesentlich schwieriger als einen Mitarbeiter zu loben, ist eine faire Kritik an ihm zu üben. Dabei sollte mit äußerster Vorsicht vorgegangen werden und der Umgang, wie man es selbst erwarten würde, gepflegt werden. Wichtig ist, ob er aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse eine bessere Leistung erbringen hätte können, oder sein Fehlverhalten aufgrund seines Hausverstandes erkennen hätte müssen.¹⁸⁰

Ein regelmäßiges Feedback ist ein elementarer Bestandteil einer konstruktiven Zusammenarbeit und sollte als Motivationsinstrument in jedem Fall genutzt werden.¹⁸¹

Gegenstand dieses Punktes war die Implementierung des Unternehmensleitbildes und Widerstände die sich infolge der Veränderungsprozesse aus der Organisation und dem Menschen selbst ergeben können. Des Weiteren wurden Faktoren und Instrumente behandelt, die bei der Verankerung von entscheidender Bedeutung sind und dessen Erfolg sichern. Im nächsten Teil befasst sich die Arbeit mit der Messbarkeit und Nachhaltigkeit.

2.3.3. Messbarkeit und Nachhaltigkeit

In der vorliegenden Arbeit wurde schon mehrmals ausgeführt, dass das Unternehmensleitbild die Basis für die langfristigen Ziele des Unternehmens bildet. Diese wiederum stellen operationalisierte Messgrößen dar, anhand derer die Leistung des Un-

¹⁷⁹ Vgl. Albs N., Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin 2005, S.68

¹⁸⁰ Vgl. Albs N., ebenda, S. 70

¹⁸¹ Vgl. De Micheli M., Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, Zürich 2006, S. 61

ternehmens bewertet wird. In Verbindung mit dem obersten Ziel ermöglichen sie die Ableitung konkreter Strategien.¹⁸² Bei der Beurteilung der Gesundheit und des Unternehmenserfolges stützt sich das Management vielfach auf die vergangenheitsbezogenen Daten des Rechnungswesens. Der Grund dafür liegt in einer leichten Quantifizierbarkeit der finanziellen Messgrößen und einer damit scheinbar verbundenen Sicherheit, Objektivität, Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Es liefert zweifelsfrei viele Daten und ist ein bedeutendes Instrument zur Kontrolle und Beurteilung des Unternehmenserfolges, oftmals besteht aber trotzdem das Risiko der Irreführung bzw. Fehlbeurteilung.¹⁸³

Folgende sechs Messgrößen bieten die Möglichkeit einer umfassenden und zuverlässigen Beurteilung des Unternehmenserfolges und helfen dabei, drohende Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen und abzuwenden.¹⁸⁴

- ❖ Eine der wichtigsten Messgrößen sind die **Liquidität** und der **Cash-Flow** des Unternehmens. Diese beiden Kennzahlen sind in der Regel vertraut, da sie aus dem Finanz- und Rechnungswesen kommen. Solange der Cash-Flow und die Liquidität aufrechterhalten werden können, überlebt das Unternehmen eine bestimmte Zeit auch ohne Gewinne. Im Falle eines Liquiditätsengpasses hingegen müsste es sich von guten Geschäften trennen, um so rasch genug die rettenden Mittelzuflüsse generieren zu können. Ein wichtiger Aspekt ist auch, dass die Steigerung des Gewinnes über die Ausweitung der Umsätze, zulasten der Liquidität geht, in dem diese durch eine entsprechende Rabattpolitik, Vorfinanzierung der Kunden, Übernahme von Zinsen, usw. erfolgt.

¹⁸² Vgl. Hungenberg H., Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2004, S. 415

¹⁸³ Vgl. Malik F., Die richtige Corporate Governance, Frankfurt am Main 2008, S. 146 f.

¹⁸⁴ Vgl. Malik F., ebenda, S. 148 ff.

- ❖ Die **Profitabilität** einzelner Geschäfte bzw. des gesamten Unternehmens wird mit zahlreichen Instrumenten und Kennziffern, wie zum Beispiel der Gesamtkapitalrentabilität, der Eigenkapitalrentabilität, usw. gemessen. Die Ausscheidung außerordentlicher bzw. einmaliger Erträge und Aufwände ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, da sie das Ergebnis verfälschen. Im Bezug auf die Profitabilität tendieren viele Unternehmen dazu ihre Margen zu maximieren. Diese Strategie birgt gewisse Risiken, da sie der Konkurrenz eine breite Angriffsfläche bieten. Leichter und gefahrloser lässt sich der Gesamtgewinn über die Veränderung der Umschlagshäufigkeit des Kapitals verbessern. Dies erreicht man zum einen über die Reduktion des gebundenen Vermögens und zum anderen über die Bedienung eines größeren Geschäftsvolumens mit dem vorhandenen Kapital.
- ❖ Eine weitere relativ komplexe Messgröße, die sich in der Regel nur über unterschiedliche Kennziffern quantifizieren lässt, stellt die **Marktstellung** des Unternehmens dar. Sie umfasst nicht nur Marktanteile, sondern auch Bekanntheitsgrad, Kundenzufriedenheit und –nutzen, usw. Die Erfassung und Beurteilung der Marktstellung erfordert eine gründliche Auseinandersetzung mit dem Thema, da es keine allgemeingültigen Antworten gibt, die für eine gesamte Branche gelten.
- ❖ Die **Innovationsleistung** gehört zu den Frühwarnsignalen für die Beurteilung des langfristigen und somit nachhaltigen Unternehmenserfolges. Lässt die Innovationskraft eines Unternehmens nach, befindet es sich im Abwärtstrend, welcher mit den klassischen Instrumenten erst entdeckt wird, wenn es zu spät für Korrekturen ist. Bei dieser Kennziffer gilt ebenso wie bei der Marktstellung, dass es keine Standardantworten auf die Frage nach den Leistungen in dem Bereich gibt. Die Darstellung erfolgt zum Beispiel über Kennziffern wie die Innovationsrate, dh. wie viel Prozent des Umsatzes werden mit Produkten und Dienstleistungen, die nicht älter als drei bis fünf Jahre sind, generiert.

- ❖ Die **Produktivität** ist bei der Beurteilung des Erfolges sehr wesentlich und wird häufig anhand der Arbeitsproduktivität, d.h. Wertschöpfung pro Kopf, dargestellt. Zunehmend rücken aber auch die Produktivität des Geldes, der Zeit und des Wissens in den Mittelpunkt des Interesses. Erstere wird über die Wertschöpfung pro Geldeinheit gemessen und lässt sich leicht z.B. mittels knapper Budgets, usw. verbessern. Die beiden anderen sind noch nicht so verbreitet bzw. erforscht und werden daher nur kurz erwähnt. Die Veränderung von Entwicklungs- und Durchlaufzeiten ist ein bedeutender Hinweis ob das Unternehmen schneller wird, sich verlangsamt oder stagniert. Ferner ist es interessant, wie viel Prozent des verfügbaren Wissens genutzt wird, um ein bestimmtes Problem zu lösen.
- ❖ Das Humankapital stellt eine der wichtigsten Ressourcen in einer Organisation dar, obwohl es von manchen Führungskräften nicht als diese erkannt wird. Eine Kennzahl in dem Bereich ist z.B. die Fluktuationsrate. Eine hohe Fluktuation gefährdet die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und ist ein Warnsignal im Bezug auf das Vertrauen der Belegschaft in die Führung und die Zukunft des Unternehmens. Insbesondere der Verlust guter Leute wirkt sich auf andere Mitarbeiter, deren Motivation, Entschlossenheit und Glauben an den Betrieb aus. Die Fähigkeit gute Leute anzuziehen und vor allem zu halten ist eine wichtige Messgröße und steigert die **Attraktivität** des Unternehmens als Arbeitgeber.

Im Zusammenhang mit Erfolg und Entwicklung des Unternehmens ist der Begriff „Nachhaltigkeit“ momentan in aller Munde, er hat sich zu einem regelrechten Modewort entwickelt. Sämtliche Maßnahmen, Vorhaben und Ziele werden unter der Apostrophierung „nachhaltig“ umgesetzt um sie möglichst innovativ, sichernd und zukunftsfähig darzustellen. Der tatsächliche Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit darf dabei gelegentlich bezweifelt werden.

Die Definition von Nachhaltigkeit erfolgt häufig über ein Drei-Säulen-Modell, das neben ökologischen und ökonomischen auch soziale Belange berücksichtigt. Während die ökologische Nachhaltigkeit auf die Erhaltung des ökologischen Systems als Quelle natürlicher Ressourcen, die dem Menschen direkt oder indirekt Nutzen stiften, abzielt,

bezieht sich die ökonomische Nachhaltigkeit mit dem Erhalt des Kapitalstocks. Das heißt was kann eine Gesellschaft in einer bestimmten Periode konsumieren, ohne ihre Vermögensposition zu verschlechtern. Die soziale Nachhaltigkeit befasst sich mit Normen und Wertvorstellungen der Gesellschaft, wie zum Beispiel der Gleichberechtigung.¹⁸⁵

Bezogen auf das Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit die bedürfnis-, nutzen-, sicherheits-, wirtschaftlichkeits- und umweltverträglichkeitsorientierte Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Die Umweltqualität und die Versorgung mit natürlichen Ressourcen müssen für künftige Generationen erhalten und Risiken für die menschliche Gesundheit und die natürliche Lebensgrundlage vermieden werden. Die nachhaltige Entwicklung ist ein ständiger Such- und Lernprozess, der eine dialogorientierte Kommunikation zu den Stakeholdern aufbaut und deren Ziele mit den Unternehmenszielen harmonisiert. Darüber hinaus befindet sich ein nachhaltiges Unternehmen in einem dynamischen Prozess der ständigen Neubestimmung ökologischer, ökonomischer und sozialer Chancen und Risiken, welcher die Lern- und Entwicklungsfähigkeit sicherstellt. Alle diese Faktoren finden ihren Niederschlag im Unternehmensleitbild und beeinflussen so nachhaltig den Unternehmenserfolg.¹⁸⁶

3. Schlussbetrachtung

3.1. Ergebnisse

„Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen, mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeit durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und

¹⁸⁵ Vgl. Burschel C./ Losen D./ Wiendl A., Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung, München; Wien 2004, S. 23

¹⁸⁶ Vgl. Burschel C./ Losen D./ Wiendl A., ebenda, S. 266 ff.

produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen, in ähnlicher Qualität. Wenn Sie dazugehören, werden Sie es künftig schwer haben.“¹⁸⁷

Unternehmen stehen heutzutage durch eine ständig wachsende Komplexität, die unter anderem auf schnellere Anpassungen und Veränderungen am Markt zurückgeführt werden kann, vor immer neuen Herausforderungen. Zudem sind sie gezwungen, sich mit Themen wie Globalisierung, wachsende Rentabilitätsprobleme, veränderte Bedürfnisse bei den Kunden und deren hohe Ansprüche im Bezug auf Qualität und Serviceleistungen, bei zunehmender Preissensibilität, zu beschäftigen. Im Kampf um treue, loyale Kunden und deren Vertrauen wird dabei oftmals viel Geld in wenig fruchtende Kundenbindungsprogramme investiert. Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang spielt auch die Schaffung eines Wertesystems, das den Kundennutzen und die Interessen aller relevanten Stakeholder berücksichtigt, und dessen nachhaltige Verankerung in der Unternehmenskultur.¹⁸⁸

Um den beschriebenen Anforderungen zu entsprechen, und den Erfolg auch in einem turbulenten Umfeld zu gewährleisten, müssen Unternehmen Anpassungs-, Reaktions-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit, sowie Komplexitätsbeherrschung und Stabilität bei Veränderungen beweisen. Wichtige Faktoren sind diesbezüglich die Kundennähe, die Dezentralisierung von Entscheidungen, die Ausrichtung der betrieblichen Leistungserstellung an Marktsignalen, die schnellere Realisierung von Innovationen größerer Reichweite durch die Verkürzung von Planungs- und Entwicklungsprozessen, die Bildung organisatorischer Einheiten um eine größere Flexibilität und schnellere Umsetzungsgeschwindigkeit zu erreichen und die Optimierung der Leistungstiefe des Unternehmens.¹⁸⁹

Das Unternehmensleitbild bildet die Grundlage für die Entwicklung einer Organisation und die nachhaltige Sicherung des gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolges. Es verbindet die Vision mit dem operativen Tagesgeschäft, bietet damit eine Handlungsorientierung für die Mitarbeiter und schafft eine gemeinsame Grundlage, auf die sie sich beziehen können. Darüber hinaus spiegelt es die gemeinsamen Werte

¹⁸⁷ Pilsl K. - Wirtschaftsjournalist, Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution, Vorderschmiding 2007, S. 43

¹⁸⁸ Vgl. Pircher-Friedrich A. M., Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, Berlin 2007, S. 17 f.

¹⁸⁹ Vgl. Lay G./Mies C. (Hrsg.), Erfolgreich reorganisieren, Berlin/Heidelberg 1997, S. 30 f.

und Einstellungen des Unternehmens wider und lässt daraus ein einheitliches Selbstverständnis entstehen. Durch die Motivationsfunktion setzt es eine gewisse Energie frei, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und die aktive Beteiligung an Veränderungsprozessen, infolge strategischer Entscheidungen, nachhaltig steigert und sichert. Motivation ist eine Pool-Ressource, die im Gegensatz zu anderen Ressourcen nicht einfach gekauft werden kann und dem Unternehmen folglich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten bringt.¹⁹⁰

Mitarbeiter können jedoch nur bedingt motiviert werden, indem man ihnen hilft sich selbst zu motivieren und die entsprechenden Voraussetzungen dafür schafft.¹⁹¹

- ❖ Eine offene, ehrliche und zukunftsbezogene **Informationspolitik** im Unternehmen ist die Grundlage jeder Motivation. Sie trägt dem Sicherheitsbedürfnis Rechnung und beugt, vor allem bei älteren Mitarbeitern, gegen Misstrauen, Ängste und innerer Kündigung vor.
- ❖ Die Förderung der **Eigenverantwortung** des Mitarbeiters ist ein wichtiger Bestandteil des Managements. Es werden bestimmte Rahmenbedingungen, wie die menschlichen und finanziellen Ressourcen und ein Zeitplan gemeinsam vereinbart. Innerhalb dieser Grenzen kann er selbständig einen Aktionsplan erstellen.
- ❖ Konkrete **Ziele** sollten mit dem Mitarbeiter vereinbart und nicht vorgegeben werden. Sie müssen spezifisch, realistisch, messbar und terminiert sein. Nur so lassen sie eine Kontrolle zu und ermöglichen es, herausragende Leistungen und konkrete Anstrengungen zu loben.
- ❖ **Wertschätzung** ist ebenso wie die soeben genannten Maßnahmen ein wichtiges Instrument zur Motivation. Sie spiegelt sich in einer ehrlichen Einstellung und im Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter wider.

¹⁹⁰ Vgl. Gleißner W., Future Value, Wiesbaden 2004, S. 49

¹⁹¹ Vgl. Krauthammer E./Hinterhuber H., Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, Berlin 2005, S. 83 ff.

Mit den genannten Grundsätzen erreicht man die Zufriedenheit der Mitarbeiter und somit eine wichtige Basis für deren Motivation. Sie engagieren sich für das Unternehmen, identifizieren sich mit den Zielen und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.¹⁹²

3.2. Maßnahmen

Das Unternehmensleitbild soll die Grundlage des gemeinsamen betrieblichen Handelns darstellen und so den Erfolg des Unternehmens positiv beeinflussen. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, dass es von den Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet und mit der Ableitung konkreter Ziele und Strategien eine Verbindung zwischen den darin festgelegten Grundsätzen und dem operativen Tagesgeschäft hergestellt wird. Dabei gibt das Top-Management, unter Berücksichtigung der wichtigsten Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, usw.), die grundsätzlichen Inhalte vor, welche in ein erstes Rohkonzept einfließen. Dieses wiederum dient als Diskussionsgrundlage für die darauffolgenden Workshops, bei denen möglichst alle Mitarbeiter eingebunden werden müssen. Die aktive Partizipation im Prozess der Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes fördert die Akzeptanz der formulierten Grundsätze und die Verinnerlichung im Bezug auf das eigene Verhalten.¹⁹³

Neben dem Prozess der Erstellung, ist die Implementierung entscheidend für den Erfolg des Unternehmensleitbildes, welche mittels geeigneter Maßnahmen eine entsprechende Unterstützung finden sollte. Unter anderem erfordert die erfolgreiche Verankerung den gezielten und koordinierten Einsatz verschiedener Motivationsinstrumente. Sie sollten individuelle Unterschiede bei den Personen berücksichtigen und durch die Aktivierung von Motiven, vor allem eine intrinsische Motivation anstreben.¹⁹⁴ Diesbezüglich ist die Vermeidung von Demotivation Aufgabe einer individuell abge-

¹⁹² Vgl. Krauthammer E./Hinterhuber H., ebenda, S. 83 f

¹⁹³ Vgl. Rothlauf J., Total Quality Management in Theorie und Praxis, München/Wien 2003, S. 234

¹⁹⁴ Vgl. Franken S., ebenda, S. 106

stimmten Personalentwicklung, welche zur Entfaltung von Fähigkeiten und Kompetenzen des Mitarbeiters und deren Einsatz im Interesse des Unternehmens beiträgt.¹⁹⁵

Im Bezug auf die Motivation ist es unumgänglich, dass sich Führungskräfte mit dem Inhalt, der Wirkung und dem Nutzen, der Motivationstheorien vertraut machen. Die Kenntnis der wichtigsten Ansätze hilft ihnen, durch bessere Fragen im Gespräch, mehr über die Bedürfnisse, Ziele und Antriebe der Mitarbeiter zu erfahren und diese mit den Unternehmenszielen zu koordinieren.¹⁹⁶

3.3. Konsequenzen

Die große Herausforderung für Unternehmen besteht heutzutage in der Anpassung an die sich ständig ändernden Anforderung der Märkte und Bedürfnisse der Kunden. Dies setzt ein gewisses Maß an Anpassungs-, Reaktions-, Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit sowie Komplexitätsbeherrschung und Stabilität im Wandel voraus. Um in diesem turbulenten Umfeld nachhaltig erfolgreich zu sein, bedarf es einer entsprechenden strategischen Ausrichtung, betreffend Unternehmensführung und –kultur, Markterschließung, usw. Sollte dies nicht gelingen, kann sich das Unternehmen im Wettbewerb nicht behaupten, was zu einer Gefährdung der Unternehmensexistenz führt.¹⁹⁷

Wenn das Unternehmensleitbild entsprechend ausgearbeitet und im Unternehmen verankert wurde, bildet es die Grundlage der gemeinsamen Ziele und der täglichen Arbeit. Es erfüllt die in den Grundlagen erläuterten Funktionen, schafft die nötigen Rahmenbedingungen im Unternehmen und leistet diesbezüglich einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Im Zusammenhang mit der Motivationsfunktion kann festgehalten werden, dass die Motivation der Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt. Sie soll die Leistungsbereitschaft steigern und abrufbar machen. Sie ist eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden. Werden bei der Personalarbeit nicht die nötigen Rahmenbe-

¹⁹⁵ Vgl. Franken S., ebenda, S. 106

¹⁹⁶ Vgl. Drumm H.J., ebenda, S. 408

¹⁹⁷ Vgl. Lay G./Mies C. (Hrsg.), Erfolgreich reorganisieren, Berlin/Heidelberg 1997, S. 30

dingungen geschaffen und dabei die Mitarbeiter im Bezug auf ihre Werte gefördert und gleichzeitig an das Unternehmen gebunden, führt dies zur Demotivation.¹⁹⁸

Im Zuge der Implementierung tragen materielle und immaterielle Anreize zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft bei und vermindern Widerstände aus der Organisation und den Mitarbeitern selbst. Sie wirken allerdings nur motivierend, wenn ein unmittelbarer Zusammenhang mit der im Rahmen der Tätigkeit erbrachten Leistung besteht, ansonsten bewirken sie das Gegenteil.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Vgl. Claaßen N., Handbuch des Personalmanagements, Bremen 2008, S. 89

¹⁹⁹ Vgl. Claaßen N., ebenda, S. 90

Literaturverzeichnis

- Auinger F./Böhnisch W./Stummer H., Unternehmensführung durch Werte, Wiesbaden 2005
- Antoine de Saint-Exupéry, Der kleine Prinz
- Albs N., Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin 2005
- Brauchlin E., Unternehmungsleitbilder, Stuttgart 1984
- Bleicher K., Leitbilder, Stuttgart 1994
- Braunschweig Ch./Kindermann D. F./Wehrlin U., Grundlagen der Managementlehre, München;Wien 2001
- Bungard W. (Hrsg.), Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen, Wiesbaden 2002
- Bruhn M./Meffert H., Exzellenz im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2002
- Bachert R./Vahs D., Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2007
- Bullinger H. J./Spath D./Warnecke H. J./Westkämper E. (Hrsg.), Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2009
- Busch R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur, München/Mering 2000
- Bleicher K., Das Konzept integriertes Management, Frankfurt am Main 2004
- Burschel C./ Losen D./ Wiendl A., Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung, München; Wien 2004
- Bernard U., Leistungsvergütung, Wiesbaden 2006
- Bruhn M. [Hrsg.], Dienstleistungscontrolling, Wiesbaden 2006
- Claaßen N., Handbuch des Personalmanagements, Bremen 2008
- Coenenberg A./Selfeld R., Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart 2007
- Diesner I., Bildungsmanagement in Unternehmen, St. Gallen 2007
- Drumm H. J., Personalwirtschaft, Berlin 2005
- Disselkamp M., Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005
- De Micheli M., Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation, Zürich 2006
- Dietzfelbinger D., Praxisleitfaden Unternehmensethik, Wiesbaden 2008
- Emrich Ch., Prozessmanagement und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 2004
- Edeling T./Jann W./Wagner D. (Hrsg.), Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung, Opladen 2001

- Franken S., Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden 2004
- Fischer L. / Wiswerde G., Grundlagen der Sozialpsychologie, München/Wien 2002
- Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner, Strategisches Management, Stuttgart 2005
- Graf P./Spengler M., Leitbild- und Konzeptentwicklung, Augsburg 2004
- Göbl M., Die Beurteilung von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2003
- Grüning M., Performance-Measurement-Systeme, Wiesbaden 2002
- Gartner W. J., Management, München/Wien 2002
- Gleißner W., Future Value, Wiesbaden 2004
- Homburg Ch., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000
- Herbst D., Corporate Identity, Berlin 2003
- Haller S., Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2005
- Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2006
- Holtbrügge D., Personalmanagement, Berlin 2005
- Heinen E., Betriebswirtschaftliche Führungslehre, Wiesbaden, 1984
- Hinterhuber H., Kundenmanagement als Erfolgsfaktor, Berlin 2004
- Hardtke A. (Hrsg.), Perspektiven der Nachhaltigkeit, Wiesbaden 2001
- Hungenberg H./Wulf T., Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin 2007
- Hungenberg H., Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2004
- Henschel K. U., Hotelmanagement, München 2008
- Jost P.-J., Organisation und Motivation, Wiesbaden 2008
- Jung R./Bruck J./Quarg S., Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008
- Jung H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München; Wien 2006
- Jaworski J./Zurlino F., Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft, Frankfurt/Main 2007
- Jost P.-J., Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen, Wiesbaden 1999
- KPMG, Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen, Frankfurt u. Nürnberg 1999
- Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003
- Kühn S./Platte I./Wottawa H., Psychologische Theorien für Unternehmen, Göttingen 2006
- Kolb M./Burkart B./Zundel F., Personalmanagement, Wiesbaden 2008
- Kaya B., Arbeitsmotivation und Kultur, Bremen 2009

- Kirchgeorg M. (Hrsg.), Handbuch Messemanagement, Wiesbaden 2003
- Krauthammer E./Hinterhuber H., Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, Berlin 2005
- Kramer M./Urbaniec M./Möller L. (Hrsg.), Internationales Umweltmanagement, Wiesbaden 2003
- Lczak H., Dienstleistungsunternehmen erfolgreich gestalten, Berlin 2003
- Litke H.-D., Projektmanagement, München 2007
- Linde B. v. d./Heyde A. v. d., Psychologie für Führungskräfte, Freiburg/München 2007
- Lay G./Mies C. (Hrsg.), Erfolgreich reorganisieren, Berlin/Heidelberg 1997
- Macharzina K./Wolf J., Unternehmensführung, Wiesbaden 2005
- Marquardt G., Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 2003
- Mayer A. (Hrsg.), Organisationspsychologie, Stuttgart 1977
- Müller E./Grabenscheit E., Psychologie, Hadersdorf 1993
- Müller-Stewens G./Lechner Ch., Strategisches Management, Stuttgart 2003
- Malik F., Die richtige Corporate Governance, Frankfurt am Main 2008
- Oechsler W. A., Personal und Arbeit, München 2006
- Pischon A., Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin 1999
- Peters S./Brühl R., Betriebswirtschaftslehre, München; Wien 2005
- Picot A./Reichwald R./Wigand R., Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003
- Pracht A., Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen, Weinheim 2002
- Papmehl A./Gastberger P./Budai Z. (Hrsg.), Die kreative Organisation, Wiesbaden 2009
- Pils K. - Wirtschaftsjournalist, Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution, Vorderschmiding 2007
- Pircher-Friedrich A. M., Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, Berlin 2007
- Rothlauf J., Total Quality Management in Theorie und Praxis, München/Wien 2003
- Schiller R., Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft, Zürich 2007
- Strigl Alfred W., Sektorvision, Wien 2003
- Staehe W., Management, München 1994
- Schmale H., Psychologie der Arbeit, Stuttgart 1995
- Strunz H./Dorsch M., Management, München/Wien 2001
- Scherm E./Pietsch G., Organisation, München;Wien 2007

- Steinmann H./Schreyögg G., Management, Wiesbaden 2005
- Schuler H. (Hrsg.), Organisationspsychologie
- Simon W., GABALs großer Methodenkoffer, Offenbach 2006
- Sprenger R. K., Mythos Motivation, Frankfurt am Main 2005
- Steinle C., Ganzheitliches Management, Wiesbaden 2005
- Schuler H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Stuttgart 2004
- Töpfer A., Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2007
- Ulrich P./Fluri E., Management, Bern und Stuttgart 1992
- Ulich E., Arbeitspsychologie, Stuttgart 1998
- Unternehmensleitbild der Raiffeisenbank Attersee-Nord, http://www.raiffeisen-ooe.at/eBusiness/rai_template1/1023998242919-1034279851737_1034280539212-1034280539212-NA-2-NA.html, verfügbar am 08.12.2009
- von Rosenstiel L., Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart 1992
- von der Oelsnitz D., Marktorientierter Unternehmenswandel, Wiesbaden 1999
- Waldemar Kiessling/Florian Babel, Corporate Identity, Augsburg 2007
- Wegmann J., Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München/Wien 2006
- Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2007
- Weissman A., Die großen Strategien für den Mittelstand, Frankfurt am Main 2006
- Welge M. K./Al-Laham A., Strategisches Management, Wiesbaden 2008
- Züger R.-M., Personal und Führung, Zürich 2007